في عصر السرعة
وثورة الشباب

تعلم

كيف تنجز أكثر في وقت أقل

- مهارات تنظيم الوقت والعمل بكفاءة.
- أكثر من ١١١ وسيلة وطريقة للتغلب على ضيق الوقت وضغوط العمل.

تأليف
يوسف أبو الحجاج

الناشر
مكتبة جزيرة الورد
ميدان حليم خلف بنك فيصل الرئيسي شارع ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا
٠١٠٠١٠٤١١٥ ـ ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦

بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد

● اسم الكتاب : تعلم كيف تنجز أكثر فى وقت أقل

● المؤلف : يوسف أبو الحجاج

● إخراج فنى وكمبيوتر : بانوراما قنديل للفنون

● رقم الإيداع:

رقم الإيداع :
٢٠١١/١١٢٧٣

الطبعة الأولى ٢٠١١م



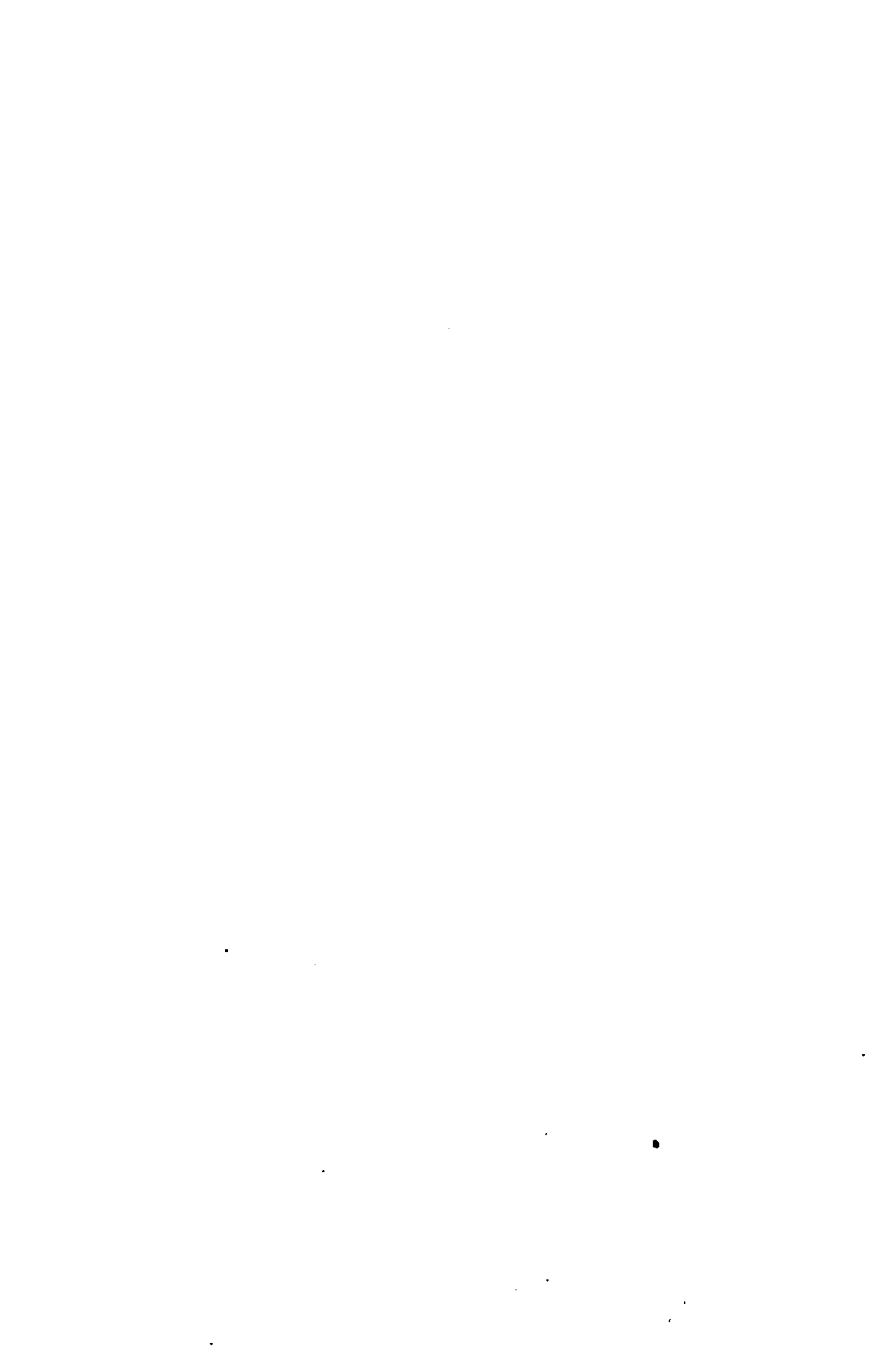
القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
شارع ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرات : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ - ٢٧٨٧٧٥٧٤
www.gwbook.net
E-mail:tokoboko_5@yahoo.com

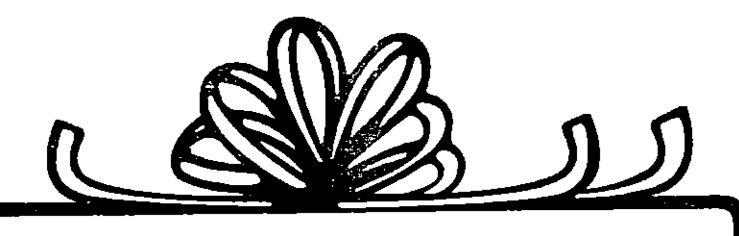
تقديـــــم

تعلم
كيف تنجز أكثر فى وقت أقل!!

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها. غير أن ما يُعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين: بعد طبيعى يتمثل فى اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبُعد اجتماعى أو ثقافى يتمثل فى نظرة انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية. وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه الحظات، وجدوى استخدامها، وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التى يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات. ومع أن ظاهرة الوقت فى بُعدها الطبيعى هى واحدة فى العالم كله، إلا أن البُعد الثقافى للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت.

المؤلف
يوسُف أبو الحجاج الأقصرى





الفصل الأول

أهمية الوقت
فى
القرآن والسنة



أهمية الوقت فى القرآن الكريم

نبه القرآن الكريم فى كثير من آياته وفى كثير من الصيغ المختلفة لأهمية الوقت وذكر الوقت بصيغ مختلفة منها الدهر والحين والآن والأجل والأمد والسرمد والعصر وغيرها من الألفاظ التى تدل على مصطلح الوقت والتى لها علاقة بالكون والبعض الآخر يرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة.

ويمكن ملاحظة أهمية الوقت فى القرآن الكريم من خلال الآتى:

١- الوقت من أصول النعم التى أنعم بها الله علينا.

يبين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة ولا تحصى قال تعالى: ﴿ **وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لا تُحْصُوهَا** ﴾ [إبراهيم: ٣٤] لذا نجد أن أجل وأعظم النعم التى أنعم الله بها على عباده هى نعمة الوقت والتى هى من أصول النعم حيث إن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان.

لقد وصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه مالك الزمان والمكان حيث قال: ﴿ **وَلَهُ مَا سَكَنَ فِي اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ** ﴾ [الأنعام: ١٣].

٢- القسم بالوقت.

من أهمية وعظمة الوقت أن المولى عز وجل أقسم به فى مواطن كثيرة ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ **وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ** ﴾ [العصر: ١-٢].

وقوله تعالى: ﴿ **وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ۝١ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ** ﴾ [الليل: ١-٢] حيث نلاحظ من الآيات السابقة أن المولى عز وجل أقسم بالوقت ممثلاً فى بعض أجزائه.

٣- ارتباط الوقت بالغاية من الخلق.

لقد خلق الله الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله وإعمار الأرض حيث قال تعالى: ﴿ **وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ** ﴾ [الذاريات: ٥٦].

ولقد ارتبطت العبادات بمواعيد وأوقات محددة مما يرفع من أهمية الوقت فى حياة المسلم.

قال تعالى: ﴿ **إِنَّ الصَّلاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا** ﴾ [النساء: ١٠٣].

وهذا دليل على ترتيب وقت المسلم فى كل صلاة مع ضرورة المحافظة عليه مما يدل

على أن الإسلام قد تنبه إلى أهمية الوقت قبل النظريات الحديثة التى أتى بها علماء الإدارة المحدثون.

٤- الوقت وتعاقب الأهلة.

ارتبط التقويم الإسلامى بالأشهر القمرية والتى تبدأ من ظهور الهلال إلى أن تنتهى باختفائه ليعلن ميلاد شهر جديد قال تعالى: ﴿**يَسْأَلُونَكَ عَنِ الأَهِلَّةِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ**﴾ [البقرة: ١٨٩].

أى إنه يُعرف من خلالها مواعيد الصلاة والصيام والإفطار والحج وهى مواقيت دقيقة يستعين بها الناس.

••••••

أهمية الوقت فى السنة المطهرة

حظى الوقت بنصيب وافر فى سُنة رسول الله ﷺ بما نُقل عنه من الأقوال والأفعال مما يدل على عناية رسول الله ﷺ بالوقت وضرورة المحافظة عليه ويمكن تتبع ذلك من خلال الآتى :

١- الوقت نعمة عظيمة.

أكدت سنة رسول الله ﷺ ما جاء بالقرآن الكريم على أهمية الوقت وأن الوقت من نعم الله وإننا مأمورون بالمحافظة عليه ومسؤولون عنه عن أبى هريرة رضي الله عنه قال رسول الله ﷺ : « نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ » .

فقد يكون الإنسان صحيحاً ولا يكون متفرغاً وقد يكون متفرغاً ولا يكون صحيحاً ومعنى ذلك أنه لابد من الاستثمار الأمثل للفراغ والذى يحقق فيه مصلحته من خلال هذا الاستثمار الأمثل.

٢- الوقت أمانة كبرى.

الوقت أمانة كبرى عند المسلم فهو مسؤول عنه يوم القيامة وتؤكد السنة المطهرة هذه المسؤولية من خلال أربعة أسئلة سيُسأل عنها العبد يوم القيامة (عمره فيما أفناه - وعن شبابه فيما أبلاه - وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه - وعن علمه ماذا عمل به) .

٣- للعبادات أوقات محددة.

المتأمل للعبادات كالصلاة والزكاة والحج ونحوها يجد أنها عبادات محددة بأوقات معينة لا يجوز تأخيرها وبعضها لا يُقبل إذا أُدى فى غير وقته حيث إن لها صلة وثيقة بالوقت الذى هو عبارة عن وعاء أو ظرف تؤدى فيه حيث حث الرسول ﷺ على أداء العبادات فى وقتها حيث قال حين سُئل أى الأعمال أفضل قال (الصلاة لوقتها) .

٤- الرسول ﷺ حريص جداً على الالتزام بالوقت.

كان رسول الله ﷺ من أشد الناس حرصاً على الالتزام بالوقت حيث كان يمضى وقته فيما يُرضى الله وفيما يُصلح فيه نفسه ويقول الإمام على ابن أبى طالب كرم الله وجهه وأرضاه يصف حال الرسول عليه الصلاة والسلام بأنه (كان إذا أوى إلى داره

جزء دخوله أجزاء - جزءاً لله وجزءاً لأهله وجزءاً لنفسه وجزء جزأ - بينه وبين الناس).

٥- حث الرسول ﷺ على تنظيم الوقت وحُسن إدارته.

حث رسول الله ﷺ على الاهتمام بالوقت وتنظيمه وتوجيهه لمعالى الأمور فى الحياة الخاصة والعامة وحديث عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنه الذى قال فيه أن رسول الله ﷺ قال له (قم ونم وصم وافطر فإن لجسدك عليك حقا وإن لظلقك عليك حقا وإن لزوجك عليك حقاً).

ونستدل من هذا الحديث أنه لابد من وجود موازنة فى حياة المسلم لوقته.

٦- الحث على اغتنام الوقت واستثماره.

حرص رسول الله ﷺ على اغتنام الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل واغتنام الفرص لاستغلالها دون إضاعة، مما يدل على ذلك حديث ابن عباس رضى الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ لرجل وهو يعظه (اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك).

ولقد لخص رسول الله ﷺ أهمية الوقت وضرورة استثماره والمبادرة فى ذلك واغتنام كل الفرص المتاحة لاستغلاله وحذر من معوقاته فى كلمات خمس وجيزة.

ومما يدل على حرص رسول الله ﷺ على ضرورة التبكير فى أداء الأعمال وعدم التأجيل أو التأخير ما رواه صخر الغامدى رضي الله عنه أنه قال (اللهم بارك لأمتى فى بكورها) وكان رسول الله ﷺ إذا بعث سرية أرسلها فى أول النهار وهذا دليل على اهتمام رسول الله ﷺ بأداء الأعمال فى أوقاتها وخاصة فى أول النهار للنشاط والحيوية التى يتمتع بها الإنسان فى أول النهار.

كثير من الناس يجهلون قيمة الوقت الذى منحهم الله إياه ولا يدركون أنه ثروتهم المعنوية الوحيدة ورصيدهم الروحى الكبير فيصرفونه دون حساب فى شتى أنواع المعاصى وصنوف اللهو، ويضيعونه فى القيل والقال وكثرة الجدال والثرثرة واللغو متناسيين أنهم مسؤولون عن كل ذلك يوم الحساب ولعل حديث رسول الله ﷺ الذى رواه الترمذى عن المسائل التى سيسأل عنها الإنسان يوم القيامة وكان أهمها: «عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه»، ولقد جعل المولى عز وجل حياتنا فى هذه الدنيا عبارة عن مجموعة محدودة من الدقائق والثوانى وحضنا على الانتفاع بكل جزء

من أجزائها بمزيد من الإخلاص وحذرنا من كل ما يعوق سيرنا أو يؤدى بنا إلى التثاقل ونبهنا سبحانه وتعالى إلى إنه سيحاسب كل من جنى على نفسه بجناية تضييع الوقت وسيعرضه يوم القيامة لعقاب الخزى والندامة مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ **قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ (١١٢) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِّينَ (١١٣) قَالَ إِن لَّبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَّوْ أَنَّكُمْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ (١١٤) أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ** ﴾ [المؤمنون: ١١٢-١١٥]، فعندما وهبنا الله تعالى الحياة لم يجعلها هملاً دون غاية ولم يجعل الحياة مستمرة إلى ما لا نهاية بل جعل لها بداية ونهاية ووضع بين أيدينا منهاجاً كاملاً وطريقة مثلى لنجعل من حياتنا المحدودة وأيامنا المعدودة رصيداً ثميناً نصرف كل جزء من أجزائه فى العلم النافع والعمل الصالح حتى إذا ما انتهت حياتنا الدنيا وجدنا أنفسنا قد فزنا فى السباق بالميزان الراجح.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن الشهور والليالى والأيام كلها مواقيت الأعمال ومقادير الآجال فهى تنقضى جميعاً وتمضى سريعاً، فالليل والنهار يتراكضان ويقربان كل بعيد، فالأيام تطوى والأعمار تُفنى والذى أوجدهما وخصهما بالفضائل هو باقٍ لا يزول. هو إله واحد رقيب حى لا يموت يغدق على عباده صنوف العطايا ويسبغ عليهم فواضل النعم ويعاملهم بغاية الجود والكرم.

ولقد أوجب الله على الإنسان فى كل يوم من أيام حياته أن يتقرب إليه بالطاعات والعبودية قال تعالى: ﴿ **وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ** ﴾ [الذاريات: ٥٦].

فالسعيد هو مَنْ تقرب إلى الله بالطاعات فى كل أوقاته واغتنم الليالى والساعات فى صالح الأعمال فإن كل شهر يستهله الإنسان فإنه يدينه.

وللدلالة على أهمية الوقت وعظيم قيمته فقد أقسم الله تعالى به أو بأجزاء منه فى كثير من الآيات القرآنية الكريمة مثل قوله تعالى فى سورة الفجر: ﴿ **وَالْفَجْرِ (١) وَلَيَالٍ عَشْرٍ (٢) وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ** ﴾، وقوله تعالى فى سورة الضحى: ﴿ **وَالضُّحَىٰ (١) وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ** ﴾.

وما هذا إلا لفت لانتباه المسلم إلى أهمية الوقت وقيمته الحقيقية فى الإسلام فالمؤمن العاقل يقف مع أمسه ويومه وغده وقفة تأمل وتفكير كما يقف التاجر الواعى الحصيف على رأس كل عام ليراجع سجلاته وموجوداته وديونه ليدرك ماله وما عليه وليعرف خسائره من أرباحه. راجياً ربه أن يكون يومه خيراً من أمسه وغده خيراً من يومه.

والإنسان العاقل الحصيف هو الذى يُراجع نفسه ويحاسبها فى كل يوم، وكل أسبوع، وكل شهر وكل سنة انسلخت من عمره لأن المولى عز وجل سيسأله عنها وهى ليست بالزمن القليل. فالسنة اثنتا عشر شهراً والشهر ثلاثون يوماً واليوم أربع وعشرون ساعة والساعة ستون دقيقة والدقيقة ستون ثانية. وكل ثانية هى نعمة من نعم الله علينا وأمانة لدينا من المولى عز وجل لذا وجب علينا استثمار الوقت وإدارته فيما يرضى الله فلنفيق قبل أن يدركنا الموت ويقول الواحد منا «يا ليتنى قدمت لحياتى»، فها هو الوقت يجب أن نملكه قبل أن يملكنا.. وعجيب أمر هؤلاء الذين يشكون من أهم يعانون من وقت فراغ كبير ولا يدرون ماذا يفعلون؟ ألهذا الحد يكون جهل الإنسان وظلمه لنفسه.. لقد نسى هذا الإنسان الذى يعانى.. وقت الفراغ.. نسى لماذا خلقه الله.. للعبادة.. لطاعته.. لقضاء الوقت فيما يرضى الله.. هل انتهيت من فرضوك أيها الإنسان الذى يعانى من وقت الفراغ كم تحفظ من القرآن؟.. كم تعرف من الأحاديث النبوية؟ هل أنت واصل لرحمك أقول هذا لهؤلاء الذين خرجوا على المعاش ويشتكون ماذا نفعل؟.. ما سبق إن ذكرته هو خير لك فى الدنيا والآخرة.

وشباب اليوم يقضى الساعات أمام النت فى المحادثة مع الغرباء وفى مشاهدة ما يغضب الله.. أليس هذا تجاوز ما بعده تجاوز لنعمة الوقت التى منحنا إياها المولى عز وجل.

تذكرى عزيزتى القارئة.. تذكر عزيزى القارئ.. إن المؤمن الحصيف هو الذى يربح عمره ويتزود فيه من صالح عمله فيتزود مع بعض دنياه لآخرته عندها لن يأسف على الدنيا عند ذهابه منها ولن يجزع من الموت عند نزوله به ولن يخاف ولن يحزن على إقباله على الآخرة لأن أعماله تؤنسه وتصبح حياته مطمئنة لأنه أحسن استثمار الوقت وإدارته.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن الإنسان إذا لم ينتفع بوقته خير انتفاع ولم يستعمل رصيده منه أحسن استعمال ولم يعط لكل وقت حقه ولكل حق وقته فإنه سيكون حتماً من الخاسرين وفى تأخر مطرد يهوى به إلى الهاوية فالإنسان فى هذه الحياة إما أن يصعد إلى الأعلى وإما أن ينزل إلى الحضيض وإما أن يتجه إلى الأمام وإما أن يتجه إلى الخلف فمن لم يتقدم إلى الجنة بالأعمال الصالحة فهو إلى النار بالأعمال السيئة إذ لا منزل للإنسان فى نهاية المطاف سواهما ولا طريق يؤدى إلى غيرهما.

فالدنيا دار عمل والآخرة دار جزاء، وماخلق الله الإنسان إلا ليعمل ويعبد ربه وما خُلقت الدنيا بما فيها من الخيرات والطيبات إلا كرامة للإنسان حتى يأتيه ايقين أى الموت، فاستيقظوا عباد الله من الغفلان واستعملوا كل لحظة فيما يُرضى الحق وينفع الخلق وتذكروا قول رسول الله ﷺ «إغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وحياتك قبل موتك، وفراغك قبل شغلك» رواه البيهقى.

فاغتنموا فرصة حياتكم قبل أن يأتى أحدكم منيته فيندم على ما ضيع من عمره ووقته حتى إذا جاء أحدكم الموت قال رب ارجعون لعلى أعمل صالحاً فيما تركت. كلا إنها كلمة هو قائلها. ومن ورائهم برزخ إلى يوم يبعثون عندها يندم ويقول ياليتنى قدمت لحياتى، فالمطلوب عمارة الوقت وقضاؤه على الوجه الذى ينتفع به الإنسان فى الدنيا والآخرة وينجز فيه أعماله ومن هنا جاء طلب النبى ﷺ باعتنامه بل اعتبره من نعمتين مغبون فيهما كثير من الناس ومن هنا أيضاً خير العلماء من السلف الصالح رضى الله عنهم وألفوا كثيراً فى عمل اليوم والليلة من أجل أن يرجع إليها المسلم فيتعرف كيف يقضى وقته وساعات يومه فيما ينفعه ويرضى ربه سبحانه وتعالى.

إن سلفنا الصالح كانوا يغتنمون كل جزء من أوقاتهم بما يعود عليهم وعلى أمتهم بالنفع والخير، من علم نافع أو عمل صالح، واهتموا بأن يقدروا أوقاتهم فى اليوم والليلة، ليدركوا مقدار نعمة الله عليهم بالوقت وليقدروا مسؤوليتهم أمام الله عن إعمار الوقت بالعمل الصالح أو تضييعه فى المعاصى، لو فيما لا نضع فيه فكان شعارهم هو عمارة الوقت بدلاً من هدره وقتله، وكان المعيار الذى يزنون به أعمالهم فى كل وقت من الأوقات هو أن تكون تلك الأعمال على اختلاف أنواعها وأصنافها مما يقرب إلى الله ويجب رضاه، وفى طليعة ذلك القيام بفرائض الدين والأخذ من الدنيا بالنصيب الكافى إلى حين، وعمارة الدنيا بما يريده الله تعالى.

ويندرج فى هذا المعنى كل عمل مشروع تنتفع به الجماعة والأفراد، ويتم عن طريقه أداء حقوق الله وحقوق العباد، بما فى ذلك الزراعة والصناعة والتجارة وتنمية الثروات واستخراج ما فى الأرض من كنوز وخيرات، والمهارة فى مختلف الحرف والمهن والصناعات، وإعداد العدة ووسائل القوة لمواجهة التحديات، كما يندرج فى ذلك بر الوالدين وحُسن العشرة مع الأهل والأولاد والاستمتاع بكل ما أحل الله من الطيبات،

على أن يتناولها المؤمن بنية الاستعانة بها على أداء ما يحبه الله وتجنب ما نهانا عنه، والعمل على عمارة الوقت التى حض عليها الإسلام وأجزل عليها الثواب.

■ **قيمة الوقت فى حياة المسلم:**

إن الوقت هو حياة الإنسان، فإذا أضاعه فإنما أضاع عمره، والوقت سريع الانقضاء محال الرجوع وسيعلم الإنسان مدى نفاسته عند ساعة الاحتضار، ولهذا كان الكلام عن الوقت كلاماً له طعمه الخاص.

أولاً- أهمية الوقت: تتبين أهمية الوقت فى النقاط التالية:

١- جعل الله الوقت نعمة امتن بها على عباده، فقال تعالى: ﴿ **وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (٣٣) وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لا تُحْصُوهَا إِنَّ الإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ** ﴾ [إبراهيم: ٣٣,٣٤].

٢- إن الله أقسم به وبأجزاء معينة منه فقال تعالى: ﴿ **وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ** ﴾ [العصر: ١، ٢]، ﴿ **وَالضُّحَىٰ (١) وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ** ﴾ [الضحى: ١، ٢]، ﴿ **وَالْفَجْرِ (١) وَلَيَالٍ عَشْرٍ (٢) وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ (٣) وَاللَّيْلِ إِذَا يَسْرِ** ﴾ [الفجر: ١-٣].

٣- الأسئلة الأربعة التى يسأل عنها العبد يوم القيامة، اثنان منها تخص الوقت (لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن علمه ماذا عمل به وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه). قال المنذرى فى الترغيب والترهيب: رواه البزار والطبرانى بإسناد صحيح.

٤- شعائر الإسلام تثبت قيمة الوقت: فالصلوات الخمس لها أوقات معينة لا تصح قبلها وكره بعدها إلا لعذر، وكذا صوم رمضان وحج البيت والزكاة وغيرها.

ثانياً: مظاهر إضاعة الوقت ممن يظن بهم المحافظة على أوقاتهم:

هناك مَنْ لا يأبه بضياع الوقت بل يبحث عما يضيع وقته، وليس الكلام عن هؤلاء؛ لأن هؤلاء لم يدركوا أهمية الوقت حتى تطالبهم باغتنامه والاستفادة منه، لكن من الناس مَنْ يعرف أهمية الوقت واقتنع بذلك لكنك تراه يضيع شيئاً من أوقاته فى هذه المظاهر التى تعمل على إضاعة هؤلاء الأشخاص لشىء من أوقاتهم.

ويمكن إيجاز هذه المظاهر فيما يلى:

١- الإكثار من قراءة الصحف، يقرأ الإنسان أكثر من صحيفة بلا غرض،

والصحيفة الواحدة يقرأ كل ما فيها ولو كان غير مفيد، لاشك أن الصحيفة قد يكون فيها شيءٌ مفيدٌ لكن فيها أيضاً شيئًا غير مفيد، فهذا يقرأ كل ما فى هذه الصحيفة ولو كان غير مفيد، بل يقرأ أكثر من صحيفة حتى وإن تقاربت الأخبار.

٢- كثرة تتبع الأخبار والتحليلات فى كل إذاعة: فهو مع الإذاعة يتتبع الأخبار والتحليلات ماذا قالت إذاعة كذا، وماذا قالت إذاعة كذا، بل ربما سمع الخبر الواحد أكثر من مرة يسمعه فى أخبار الساعة كذا أو أخبار ساعة أخرى.

٣- إكثار الكلام مع بعضنا بلا فائدة: قد نكثر مع بعضنا البعض فى الكلام وقد لا يكون لهذا الكلام فائدة، أو ربما تكون له فائدة لكن لا يحتاج إلى كل هذا الوقت، وهذا ربما يكون فى:

أ) فى الهاتف.

ب) وربما يكون بعد الخروج من المسجد نصلى ثم نتقابل فنقف نتكلم لوقت غير يسير مع أنه لم يمض وقت كثير على لقائنا السابق.

جـ) وربما يكون اللقاء مصادفة فى أى مكان.

٤- كثرة استعمال الهاتف بلا فائدة فى كلام غير مفيد، هذا يكلم ذاك ويكلم هذا ثم يكلم الآخر مع أنه قد لا يطيل مع الشخص الواحد، لكنه يكثر من الأشخاص، وربما أطال مع الشخص الواحد إطالة لا فائدة منها.

٥- إطالة الزيارات لبعضنا البعض.

٦- الإكثار من الدوريات فى التلاقى والزيارات قبل دورية المسجد، ودورية زملاء العمل، ودورية زملاء التخرج وهكذا، وربما كان الأسبوع مليئاً بها لو أنه كان يُستفاد منها لما قلنا إن فيها إضاعة للوقت، لكن الواقع أنها تكون بلا فائدة وإنما لمجرد الإنس.

٧- الاشتغال بالصيد، وأهل الصيد يعرفون كم من الوقت يمضونه فى الصيد.

٨- الإكثار من الرحلات.

٩- الإكثار من سماع الأناشيد، فنجد هذا الشخص لا يكاد يُخرج شريط أناشيد إلا وقد استمعه وربما ردد الشريط أكثر من مرة.

١٠- كثرة المناقشات غير المفيدة، كأن يناقش موضوعاً طُرح على الساحة، أو تنحصر المناقشة فى لماذا أطرح وياليته لم يطرح، وللآخر يدافع عن ذلك، فى مناقشات عقيمة ياليتها تخرج لنا فائدة واقتراحات تقدم لصاحب الشأن، وكان الذى يحصل

هو مجرد انتقادات ولوم عقيمة.

١١- قراءة الكتب غير المفيدة: أو الكتب التى قراءة غيرها أولى منها: كالإكثار من قراءة كتب الشعر والقصص الخيالية ونحوها.

١٢- النوم بعد صلاة الفجر: دون أن يكون هناك تخطيطًا مسبقًا بهذا النوم، قد ينام بعض الأشخاص لأنه ملأ جدوله بالأعمال التى تحتاج منه أن ينام فى هذا الوقت، لكن هناك من ينام هذا الوقت كسلاً.

١٣- مشاهدة أفلام الفيديو المباحة كحفلات الجامعة والمراكز الصيفية مثلاً، ولا نتكلم عن مَنْ يشاهد الأفلام المحرمة لأن هذا لا يهتم بالوقت أصلاً.

١٤- ممارسة بعض الألعاب الجديدة: التى تستغرق وقتاً كألعاب الكمبيوتر ونحوها.

١٥- الاجتماع لمناقشة موضوع ما فيأخذ أكثر من حقه: بسبب كثرة المقاطعات والخروج عن الموضوع وعدم التخطيط المسبق للموضوع، وتحديد ما الذى سيناقش، ولهذا تجد أن الاجتماع يمتد من العشاء إلى وقت متأخر من الليل وكان بالإمكان إنهاؤه بوقت قصير.

١٦- التمنى فى السيارة وفى غير السيارة بعد أن يركب الشخص السيارة لقطع مسافة ما يبدأ بتمنى لو أتى كذا وكذا، ولو وجدت كذا أو لو اشتريت كذا، ولو أهدى إلىّ كذا، ولو حصلت على كذا، وربما يكون التمنى فى غير السيارة، والتمنى يختلف عن التفكير المفيد الذى يثمر نتيجة.

١٧- الخروج بعد اجتماع مفيد، كحضور محاضرة مثلاً بعد المغرب إلى تناول العشاء معاً فى مكان ما، يحضرون المحاضرة ثم إذا انتهت خرجوا للعشاء ويمضون وقتاً غير يسير.

ثالثاً: أسباب إضاعة الوقت طبقاً للفكر الإسلامى:

يمكن إيجاز أسباب إضاعة الوقت للفكر الإسلامى فى النقاط الآتية:

١- ضعف الإيمان: وهذا بدوره يجر إلى:

أ) اتباع الهوى: فيكثر الإنسان مما تهواه نفسه إذا كان مباحاً، فإذا كان يهوى الصيد مثلاً أكثر منه وتتبعه وحافظ على مواعيده لئلا تضيع منه، وإذا كانت نفسه تهوى الرحلات والخروج إلى البر أكثر منه، مما يضيع عليه وقتاً غير يسير.

ب) طول الأمل : يقول الحسن البصرى : (أما أطال عبد الأمل إلا أساء العمل) ، وفى تفسير القرطبى ويقول ابن القيم : « إضاعة القلب من إيثار الدنيا على الآخرة ، وإضاعة الوقت من طول الأمل » ، الفوائد .

٢- عدم إدراك أهمية الوقت : يقول ابن مسعود : « ما ندمت على شئ ندمى على يوم غربت شمس نقص فيه أجلى ولم يزد فيه عملى » .

وقال الحسن البصرى : « أدركت أقواماً كان أحدهم أشح على عمره منه على درهمه » ، شرح السنة للبغوى وكانوا يقولون من علامة المقت إضاعة الوقت ، وإذا لم ينظر الإنسان وقته فستضيع الأوقات .

٣- عدم الانضباط وحب التسيب والراحة : وهذا الذى لم ينظم وقته وإذا لم ينظم وقته فستضيع عليه أوقات غير يسيرة .

٤- الافتقار إلى التخطيط : الإنسان الذى لا يخطط لكيفية قضاء الوقت فمثلاً إذا كان هناك اجتماع المسؤول مع موظفيه يأتى للإجتماع دون تخطيط ، ويأتى الموظفون وهم لا يعلمون ماذا سيدور فيه فهذا تضييع للوقت والجهد لا أكثر ولا أقل .

٥- ضعف الهمة : ومن كان ذا همة لم يرض أن تضيع أوقاته هدراً . والذى يضيع أوقاته ضعيف الهمة .

٦- القدوة السيئة . الإنسان الذى يجالس من يقتلون أوقاتهم يتعلم كيفية إضاعة الوقت وقتله .

٧- التربية الخاطئة منذ الصغر وعدم تعويد الطفل على اغتنام وقته .

٨- العادات : هناك بعض العادات اعتادها بعض الناس يكون فيها نوع من إضاعة للوقت لاستغراقها وقتاً ليس باليسير ، وهذا مثل شرب الشاى بعد العصر والجلوس لذلك وكذلك القهوة صباحاً .

٩- عدم معرفة تنظيم الوقت : الإنسان الذى يرغب فى الاستفادة من وقته لكنه لا يعرف كيف ينظم وقته ستضيع عليه الأوقات بلا فائدة .

١٠- حب الإنسان أن يعمل كل شيء بنفسه ولا يمكن أن يفوض للآخرين فى عمل أي شيء ، وذلك لأنه يميل إلى المثالية والكمال فى الأداء بحيث يتأكد أن تفاصيل الأعمال قد أديت على حسب ما يتصور ، ولو أنه فوض بعض الأعمال إلى مَنْ يساعده لاختصر أوقاتًا كثيرة يمكن أن يستفيد منها فى شيء آخر .

١١– قد يكون السبب من غيرك فى ضياع وقتك وعلى سبيل المثال ما يلى :
أ) يزورك صديق ويطلب منك الذهاب معه لقضاء حاجاته مع أنه لا يستفيد منك إلا مجرد الاستئناس وقضاء الوقت.
ب) يزورك بدون سابق ميعاد ويطيل الزيارة.
جـ) يهاتفك ويطيل المكالمة بلا غرض، ويخرج من موضوع إلى موضوع.
د) يخلف موعدك، ومدة انتظارك له عبارة عن ضياع لوقتك.
هـ) يتأخر عليك فى الموعد.
١٢– قد يكون السبب خارج عن قدرتك : كالازدحام الحاصل فى الطريق، وطول المسافات بين الأماكن التى تحتاج إلى الذهاب إليها، كأن تريد شراء شيء فتذهب إلى مكان بعيد، أو تريد حضور محاضرة أو درس فإنك تحتاج إلى قطع مسافة تستغرق وقتاً وهذا يظهر جلياً فى المدن الكبيرة كالرياض مثلاً.

رابعاً : مما يساعد على اغتنام الوقت القيام بالآتى :

١– استحضار مراقبة الله للعبد واحصاؤه لأعماله دقيقها وجليلها : فإذا استحضرت هذا لم ترض أن تضيع دقيقة فى غير طاعة الله فضلاً عن أن تضيع فى معصية.
قال بعض الزهاد : « ما علمت أن أحداً سمع بالجنة والنار تأتى عليه ساعة لا يطيع الله فيها بذكر أو صلاة أو قراءة أو إحسان ».
٢– معرفة أهمية الوقت، قال ابن الجوزى فى صيد الخاطر، أينبغى للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته فلا يضيع منه لحظة من غيرقربة!
٣– تنمية الهمة العالية عندالإنسان وتعويده نفسه على اغتنام الأوقات.
٤– تحديد الأهداف التى تريد إنجازها.
٥– البعد عن مجالس قاتلى الأوقات.
٦– ترك الفضول فى كل شئ : أى ترك التوسع فى المباحات.
٧– مصاحبة مغتنمى الأوقات.
٨– التلذذ بحلاوة كسب الوقت فى الإنتاج المفيد : « تشعر بلذة عندما تنتج شيئاً، كما لو جلست بعد صلاة الفجر وحفظت وجهاً من القرآن، وهذه اللذة ستجعلك تعاود الجلوس مثلاً مرة أخرى، وفى هذا استفادة من الوقت ».

٩- تنويع الأعمال التى تقوم بها، حتى لا تمل من العمل، «كان ابن عباس إذا كل من الكلام قال هاتوا ديوان الشعراء»، وكان إذا ضجر من إملاء الحديث يناشد الأشعار».

١٠- قراءة أخبار مغتنمى الأوقات وكيفية اغتنامهم لها.

١١- عدم تعويد النفس على عادة معينة: بل وعليك أن تعتقد أنك تستطيع أن تُغير من روتينك اليومى كما تشاء.

١٢- الاستفادة من التقنية الحديثة كالحاسب وبعض أنواع الهاتف، والفاكس ونحوها من الآلات التى تختصر الوقت.

١٣- القناعة التامة بوجوب التغير وأن تقتنع اقتناعاً أنه لابد من تغيير وضعك إلى الأفضل.

١٤- الدعاء بأن يوفقك الله لاغتنام الأوقات.

١٥- معرفة أنك ستواجه صعوبة فى التغيير وإذا عرفت أنك ستواجه صعوبة فى التغيير كان هذا دافعاً لك إلى الصبر؛ لأن البداية قد تكون شاقة.

■ الخلاصة:

اهتم القرآن الكريم كما اهتمت السُنة النبوية المطهرة بالوقت اهتماماً بالغاً وضرورة إدارة الوقت والمحافظة عليه؛ لأنه أمانة فى عنق المسلم ويجب المحافظة عليه لاستخلاق الله الإنسان فى الأرض ويدل ذلك على أسبقية الطرح الإسلامى الفريد لإدارة الوقت قبل أن يفطن علماء الإدارة فى الغرب لوضع الأسسٍ والأطر المنظمة لإدارة الوقت واستثماره ولقد سبقهم الإسلام إليها قبل أربعة عشر قرناً من الزمان وهى مهمة عظيمة يجب الحفاظ عليها وهى مسؤولية مشتركة بين الأفراد وأصحاب الأعمال والحكومات أيضاً.

فالمسلم إذا أدرك قيمة وقته وأهميته، كان أكثر حرصًا على حفظه واغتنامه فيما يقربه من ربه، وها هو الإمام ابن القيم ـ رحمه الله ـ يبين هذه الحقيقة بقوله: «وقت الإنسان هو عمره فى الحقيقة»، وهو مادة حياته الأبدية فى النعيم المقيم أو مادة معيشته الضنك فى العذاب الأليم، وهو يمر مرور السحاب. فمن كان وقته لله وبالله وهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوباً فى حياته، فإن أقطع وقته فى الغفلة والسهو والأمانى الباطلة وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة، فموت هذا خير من حياته.

ويقول ابن الجوزى: ينبغى أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته، فلا يضيع منه لحظة في غير قربة، ويقدم فيه الأفضل فالأفضل من القول والعمل، ولتكن نيته فى الخير قائمة من غير فتور بما لا يعجز عنه البدن من العمل.

وقد عنى القرآن والسنة بالوقت من نواح شتى وبصور عديدة، فقد أقسم الله به في مطالع سور عديدة وبأجزاء منه مثل: الليل، والنهار، والفجر، والضحى والعصر، كما فى قوله تعالى: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ۝١ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ﴾ [الليل: ١، ٢]، وقوله: ﴿وَالْفَجْرِ ۝١ وَلَيَالٍ عَشْرٍ﴾ [الفجر: ١، ٢]، وقوله: ﴿وَالضُّحَىٰ﴾ [الضحى: ١]، وقوله: ﴿وَاللَّيْلِ﴾، وقوله: ﴿وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾ [العصر: ١، ٢]، ومعروف أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه دل ذلك على أهميته وعظمته، وليلفت الأنظار إليه وينبه على جليل منفعته.

وجاءت السنة لتؤكد على أهمية الوقت وقيمة الزمن، وتقرر أن الإنسان مسؤول عنه يوم القيامة، فعن معاذ بن جبل أن رسول الله قال: «لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل فيه؟». رواه الترمذى وحسنه الألباني.

وأخبر النبى ﷺ أن الوقت نعمة من نعم الله على خلقه، ولابد للعبد من شكر النعمة وإلا سلبت وذهبت وشُكر نعمة الوقت يكون باستعمالها فى الطاعات، واستثمارها فى الباقيات الصالحات يقول: «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ»، رواه البخارى.

••••••

الفصل الثانى

كيف

تخطط لإدارة وقتك؟



كيف تخطط لإدارة وقتك؟!

تشعر أحياناً وأنت فى خضم انشغالك بالعمل أن لديك كثيراً من المهام تريد أن تؤديها بصورة تسمح لك بتقسيم العمل اليومى بشكل مرضى وأن لديك كثيراً من المهام لابد من إنهائها وتتساءل فى قرارة نفسك كيف يمكنك السيطرة عليها وإنجازها، ويدخل عنصر الضغط والقلق والإحباط كعنصر فاعل للتقليل من كفاءتك فإن الاستخدام الأمثل والناجح للوقت يتطلب منا إدارة فاعلية للذات وتخطيطاً مسبقاً للعمل وتحديداً للأولويات ومعالجة فعالة للمقاطعات وجدولة مرتبة لوقت الناس وممارسة الأنشطة.

إن القدرة الإشرافية لدى المدراء هى نقطة البداية للعمل الناجح ويساعد التخطيط الفعال للوقت هذه القدرة للبروز والظهور بشكل إنجازات مفيدة ونجد أن كثيراً من المشرفين يدفنون كثيراً من مواهبهم تحت مكاتبهم المزدحمة والمقاطعات الكثيرة والأعمال المتعددة دون إنجاز أى شئ.

إن الطريقة الفاعلة لإبراز قيمة الفائدة من التخطيط المتأنى للوقت هى أن تنظر إلى الجانب المعكوس: ما هى خسارة المنظمات عندما تكون ضحية للوقت بدلاً من أن تكون أسياداً له؟. فعلى سبيل المثال أى أجزاء من الخسارة أو التكاليف التى تلحق المنظمات والتى يكون سبباً لها التخطيط السيئ: الوقت غير المستغل، القرارات المتأخرة، الاجتماعات المفاجئة، الاجتماعات الطويلة، العملاء وسوء خدمتهم، الأرباح الضائعة للتنظيم؟. كم يكلفنا سوء التخطيط للوقت؟.

■ **خُذ دقيقة واحدة وتأمل ما يلى:**

١- كيف يؤدى التخطيط السيئ للوقت إلى حدوث مشكلات فى التنظيم أو يزيد من التكاليف عليه.

٢- بين الحوادث أو المناسبات التى كان التخطيط السيئ للوقت سبباً سلبياً بخسارته.

٣- صف المناسبات التى كان للتخطيط السيئ للوقت أثراً على الآخرين.

إننا نحتاج كمحترفين لإدارة الوقت أن نتعلم كيف نستطيع أن نمضى أوقاتنا بتخطيط سليم فالتحكم فى الوقت هو الرغبة فى اتخاذ المسئولية الكاملة لتخطيط

فعال بحيث نبتدئ فى القيام بالعمل دون توقف فعدم البدء فى العمل يعتبر تردداً وعدم القدرة على تغيير الأحداث التى تقع يعتبر جموداً أو عدم مرونة كما أن عدم الرغبة فى إيقاف كثير من حوادث العمل فى الوقت المناسب يعتبر إكراهاً وإلزاماً.

إن التحكم فى الوقت هو القدرة الفاعلة على تغيير كل ما من شأنه تعطيل الأعمال التى لا تمكن من إكمال العمل على الوجه المطلوب فكثير من الحركات العشوائية فى بيئة العمل تؤدى إلى الفوضى والتردد ويسبب التردد بعد مرور السنين خاسرة فاضحة وكبيرة على المنظمات.

الخطوة الأولى فى تخطيط الوقت هى أن تعرف ماذا تريد أن تفعل فى وقتك هذا ومعنى ذلك أنك تستطيع متابعة كل الأنشطة اليومية من خلال السجل فى اليوم السابق فالسجل اليومى كماسبق أن لاحظناه فى الجدول السابق يزودنا بأعمدة النشاط ونوع السلوك وبالأشخاص المعنيين وهدف النشاط وبينت نتائج التحليل لنا عدد الساعات التى نقضيها فى كل نشاط من الأنشطة.

■ أنواع الأسئلة التى نحتاج للإجابة عنها فى تخطيط الوقت هى:

١- ماذانفعل - هل سلوكنا مثمر أو غير مثمر؟

٢- متى سنقوم بالعمل؟

٣- كم من الوقت نستغرق حتى نقوم بالعمل؟

٤- مع من تقوم بالعمل؟

٥- أين وصلنا الآن؟

بعد الإجابة الدقيقة لهذه الأسئلة سيصبح لدينا معلومات وافرة تمكننا من التخطيط بأسلوب أكثر فعالية فى اليوم الذى يليه وهناك سؤال آخر يجب أن تسأل نفسك ماذا سأفعل كل يوم لإدارتى ومنظمتى؟.

إذا لم يكن لدينا خطط محددة ومدروسة وأماكن معينة نذهب إليها وأشخاص نراهم فإننا بطبيعة الحال سنستيقظ فى ذلك اليوم ونحن عاطلين عن العمل.

إن السجل اليومى الذى وصفناه سابقاً ينبغى أن نفتح أعيننا على استخدام أمثل وأكثر فعالية للوقت إذا كانت منظماتنا تعانى من مشكلات الوقت، وربما يكون لدينا طريقة جيدة نبتدئ بها لتحليل أوقاتنا وهى:

١- هل نحن نقوم بما نريد فعلاً أن نقوم به مستخدمين وقتنا بطريقة مثلى؟

٢- ماذا يمكن أن نعمل؟

٣- ماذا نأمل أن نفعل؟ هل نستفيد كلياً من وقتنا بطريقة تمكننا على تمضية هذا اليوم؟

وعندما لا تتحقق قدراتنا وآمالنا تزيد لدينا نسبة الإحباط فى النهاية وهل تم تحقيق أهدافنا؟ حيث إن تحقيق الأهداف لا يحدث جزافاً وحيث إن تحقيق النتائج يأتى من التخطيط السليم للوقت ولذا نجد أن ٥٪ من الناس فى مختلف أنحاء العالم ناجحون بالفعل حسب معاييرهم الشخصية ولذا يعتمد تحديد الأولويات لتخطيط سليم على عاملين رئيسيين هما: كيف تود أن تعمل وماذا ينبغى أن تعمل؟ فليس المهم أن تحدد الأولويات لكن المهم أن تحددها فبدونها لا يمكن أن توجد خطة عمل يومية لذا نجد أن كثيراً من العاملين عندما يصلون إلى مكاتبهم يصبحون ضحية سوء التخطيط لأنهم يتفاعلون مع أحداث خارجية بدلاً من السيطرة على ما يفعلونه وعلى ما يستطيعون إنجازه.

■ **كيف نحصل على الفائدة القصوى من الوقت؟**

لا نستطيع فى بيئة العمل أن نستفيد من كل الفرص المتاحة لنا مهما كانت لنا من القدرات الإبداعية والتنظيمية ما يساعدنا على ذلك ولعل السبب يعود فى ذلك إلى طبيعة التنظيمات وآلية عملها وطبيعة الأشخاص وأنماط سلوكهم التى تتأثر بعوامل منها ما هو تنظيمى ومنها ما هو شخصى. ولن نستطيع تطبيق كل المقترحات التالية والتى لاشك أنها ثرية ومفيدة لكن استطعنا تطبيق خمس أو ست منها فلن نكون ضيعنا وقتاً لأن ذلك سيساعدنا على الاستفادة المثلى للوقت.

■ خذ وقتاً للقيام بالتخطيط فكل دقيقة نصرفها فى التخطيط نوفر بواسطتها ثلاث دقائق عند التنفيذ.

■ حدد الأولويات فلابد من تحديد الأولويات مع بداية كل يوم مرتبة حسب أهميتها وعند نهاية اليوم قارنها بما أنجزته وبما كنت ترجو أن تنجزه.

■ حدد مواعيد الانتهاء من المهام بشكل واقعى وتمسك به حتى يكون لديك شعور دقيق بمقدار وقيمة الوقت.

■ قم بمهمة واحدة فى كل مرة فعليكم أن تنسى كل شيء حتى تنتهى من المهمة التى بيدك.

■ استخدم وقتك المفضل بشكل فعال خاصة فى الوقت الذى تكون فيه فى ذروة نشاطك.

■ لا تسمح بالمقاطعات بحيث لا تصرف هذا الوقت فى الأمور التافهة.

■ تعلم صنع القرارات واجمع كافة المعلومات التى تساعدك على ذلك.

■ قم بالعمل مرة واحدة فقط فعندما تنتهى من قراءة مذكرة ما أجب عليها فوراً.

■ استخدام الهاتف: استخدم الهاتف بفعالية متناهية خاصة فى الاتصالات الداخلية بدلاً من المذكرات.

■ كيف تتخلص من (مصيدة) الوقت...؟

إليك قائمة بالأشياء التى تضيع الوقت والتى أمكن جمعها فى خلال ثمانية أعوام متصلة من سؤال المديرين فى كثير من البلدان عن إدارة الوقت، ولمساعدة القارئ فى تحليل ما يضيع الوقت الخاص به، فقد أرفقنا بعض أسباب محتملة وحلول خاصة بكل منها لمساعدتك أكثر على التشخيص، وهذه الأسباب والحلول تميل إلى أن تكون شخصية تماماً، إلا أن مضيعات الوقت تكاد تكون واحدة فى هذا العالم.

■ الساعة الهادئة:

إذا قمنا باتباع النصائح السابقة لمضيعات الوقت الثلاثة فإننا فى طريقنا الصحيح لاستخدام الوقت بطريقة مثلى، ومن المفيد جداً أن نأخذ فى الاعتبار أداة نثرى بها حياتنا العملية ونقصد بها (الساعة الهادئة) أى الوقت الذى تكون فيه فى أوج نشاطك لتنهى أى مشروع لديك دون مقاطعات.

وإذا حاولت أن تتصفح سجل عملك اليومى العادى فإنك ستكتشف أنه يتصف بعدد من المقاطعات غير الضرورية أو التى تأخذ وقتاً أطول وستجد أيضاً مقاطعات ضرورية ولو أنها قصيرة متعلقة بمهام وموضوعات مهمة وبإمكانك الانتظار حتى تنتهى من مهمتك التى تعمل عليها (الساعة الهادئة) يمكنها بالفعل أن تساعدك كثيراً فى هذا المكان.

■ **الخطوات الرئيسية التى تساعد فى تحديد الساعة الهادئة:**

١- حدد وقت الابتداء والانتهاء واجعله معروفاً للجميع.

٢- عود سكرتيرك على غربلة المكالمات الهاتفية والزائرين.

٣- احتفظ بكل مواعيدك أو أعد جدولتها.

■ **التأجيل والتسويف وكيفية التغلب عليه:**

التأجيل هو: تأخير المهام المطلوبة إلى موعد آخر وربما نسيانها إلى الأبد.

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التى تواجه إدارة الوقت وتعيق أداء العاملين. قد يترتب عليه آثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الآثار معنوية أو مادية.

يشير (مريل دوقلاس) إلى «أن التأجيل وباء يصيبنا جميعاً. فكثير من الخطط تخرج عن مسارها، وأحلام أكثر لا تتحقق. التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أى شخص يريد تحسين مدى استخدامه واستفادته من وقته. كما إن الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم، بل وحتى تؤدى إلى تقصير عمرهم».

••••••

أسباب التأجيل

يعزى التأجيل إلى ثلاثة أسباب وهى :

أ) تأجيل المهام غير المحببة :

إن عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الإنسان إلى تأجيلها . وقد يكون هذا السبب من أكثر أسباب التأجيل لدى المديرين والمشرفين فى الحياة العملية . ولاشك أن تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه . لذلك يجب أخذ زمام المبادرة بعدم التأجيل هذا حتى ينجز العمل وترفرف السعادة على جو العمل والأداء .

ب) المشروعات الصعبة :

كثيراً ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لأننا لا نعرف من أين نبدأ . غير أنه من الأهمية بمكان أن نحرص دائماً على التغلب على المهام الصعبة أو على الأقل نسعى إلى إيجاد حلول لها أولاً بأول وإزاحتها من أمامنا والانتقال إلى مهام أخرى . ويمكن لنا أن نجزئ المهام الصعبة إلى مهام صغيرة ثم نسعى إلى حلها مجزأة . . وهكذا . إن تفتيت المهام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات .

جـ) التردد :

إن التردد هو أكثر المشاكل لتعليم البيئة الإدارية العربية وقد يكون السر خلف ذلك هو الحرص الشديد والرغبة الملحة أن تكون آراؤنا صائبة إلى حد بعيد أو على الأقل أن لا ترتكب أخطاءً .

إن أغلب المديرين يرغبون فى الوصول إلى حد الكمال لذا يصابون بالتردد ويحرصون إلى جعل مرؤوسيهم يقدمون لهم نتائج كاملة وفى الغالب لا يتمكنون من فعل ذلك، ويمكن التغلب على التردد عن طريق إعداد جيد لكل المهام التى تسبب لنا القلق بقائمة تسمح لنا بأن نرى الأشياء التى لا تسير بانتظام .

■ السكرتير وإدارة الوقت :

الاستفادة الفعالة من السكرتير:

إن مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير المشرف . كما

أنه يساهم فى إدارة وقته بفعالية .

إن قدرة المدير أو السكرتير على تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس على فعالية الإدارة والمدير والإنتاجية .

إن تعرف السكرتير على أهمية الوقت والقدرة على إدارته يساعد المدير فى إدارة وقته ونشاطاته . كما أن تدريب السكرتير على إدارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملاً حيوياً فى فعالية المنظمات فى العصر الحاضر.

■ **أهم واجبات فعالية السكرتير :**

* فحص المكالمات والزوار .
* وضع نظام محكم لتنظيم الملفات .
* تنظيم المواعيد والاجتماعات .
* إعداد مسودة المذكرات والخطابات .
* تفويض الأعمال الخفيفة .
* القراءة للمدير .
* صيانة ومتابعة وتحديث الملفات .
* مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد .
* التفكير باحتياجات المستقبل .
* أخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب .
* فهم الأمور من أول مرة .

●●●●●● .

الوصايا العشرة لإدارة الوقت

يقترح (لارى مكدوجل) هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت:

١- لا تضع أمامك ساعة:

يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف، كما أن النظر الكثير إلى الساعة قد يدل على عدم الرضا أو الملل من الوظيفة.

٢- لا تقتل الوقت:

إن الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون فى القضاء على المنظمات.

٣- أكرم مدير مكتبك أو سكرتيرك:

إن مدير المكتب أو السكرتير الجيد تساوى قيمته الذهب ويجب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها.

٤- حاول أن لا تسرق شخصاً آخر:

لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لهم عمل، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحداً منهم.

٥- لا تكذب فى كيفية استخدامك لوقتك:

يميل بعض الموظفين إلى الكذب فى طريقة استخدام الوقت. وكلما ارتفع مستوى الإنسان فى وظيفته زادت أهمية الوقت لديه.

٦- تناول طعام الغداء أو الشاى أو القهوة مع الآخرين:

هذا يساهم فى إتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل أكثر. كذلك يكون فرصة لتعريفكم على الآخرين.

٧- خُذ إجازتك:

مهما كان العمل الذى تؤديه ومهما كان التفانى والإخلاص فلابد من الإجازة لأنها تعطى الفرصة لتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد.

٨- لا تؤجل أو تماطل:

لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد حكمة ذهبية، لكن كم من الجديرين والمشرفين

يلتزم بها.

٩- لا تخف من العمل:

إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ويمكن بناء الثقة عن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل.

١٠- لا تتمنَّ وقت الآخرين:

إن تمنى وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت.

••••••

أساسيات إدارة الوقت

لإدارة الوقت أساسيات لا غنى عنها ويمكن إيجاز أساسيات إدارة الوقت فى الخطوات التالية:

تحليل الوقت - تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - مرحلة التنفيذ - مرحلة المتابعة والمراقبة.

وتذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة أن إدارة الوقت قضية ذاتية يجب أن تناسب ظروفك وطبيعتك وأن تغيير العادات يأخذ وقتاً طويلاً ومجهوداً كبيراً.

أولاً: تحليل الوقت:

- إن أول خطوة فى إدارتك لوقتك هى أن تحلل كيف تستخدم وقتك الآن وإذا لم تفهم كيف يمكنك استثمار وقتك والتصرف فيه تصرفا حكيما فإنك لن تتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامها فى إدارة الوقت واستثماره.
- عليك أن تتعرف على نشاطاتك المختلفة والوقت الذى تقضيه فى كل نشاط.
- عليك أن تتعرف على أوقاتك الضائعة.
- عليك أن تحدد أفضل الطرق لاستخدام وقتك بكفاءة وفاعلية.

ولتحليل وقتك بشكل فعال عليك اتباع الخطوات الآتية:

أ) جمع المعلومات:

وذلك عن طريق استخدام جدول يومى للنشاطات لمدة أسبوع على الأقل للتعرف على نشاطاتك اليومية.

ولاستخدام هذا الجدول اتبع التعليمات الآتية:

- اختار أسبوعاً نموذجياً وتجنب أيام العطلات والأيام غير العادية.
- اكتب نشاطاتك على الأقل كل ٣٠ دقيقة بالتفصيل وحاول أن تسجل الوقت المستغرق فى كل نشاط.
- أكتب ملاحظاتك فى كل نشاط وهل استغرق أكثر من اللازم ولماذا؟ ومتى قوطعت فيه؟ وما هو سبب المقاطعة؟
- اكتب فى آخر اليوم هل كان هذا اليوم نموذجياً أم شاقاً أم أقل من الطبيعى

واكتب ملاحظاتك عن اليوم.

ب) اختبار النشاطات:

بعد أن يتم تجمع المعلومات على مدى أسبوع أو أسبوعين يجب أن تختبر نشاطاتك كلها من أوجه ثلاثة (الضرورة - الخصوصيات - الكفاءة).

١- اختبار الضرورة:

- اختبر كل مهمة للتأكد من أنها ضرورية وليست لطيفة فقط.
- من الشائع أن نقوم بعمل كثير من النشاطات بمجرد أننا نحبها ونستمتع بها.
- سوف يساعدك هذا الاختبار على اختصار مهمتك حتى حدود الضرورة فقط ولا تتعداها.

٢- اختبار الخصوصية:

عند تحديد مهامك الضرورية فإن مهمتك التالية بعد ذلك هى أن تحدد مَنْ الذى سيقوم بها؟ بمعنى هل تخصك أم لا؟ وثق أنك ستكشف أنك تقوم بمهام كثيرة ليست من اختصاصك.

٣- اختبار الكفاءة:

بمجرد التأكد من إنك تقوم بمهمة ضرورية من اختصاصك اسأل نفسك هل هناك طريقة أفضل لأداء هذه المهمة.

وهناك ثلاث طرق لاستخدام أفضل للوقت وهى:

١- توقف عن أى مهمة غير ضرورية.
٢- ابحث عن أحد غيرك للقيام ببعض مهامك (التفويض).
٣- قم بمهامك بأكبر كفاءة ممكنة.

وهناك مجموعة من الخطوات العامة التى تساعدك على التعامل مع الوقت بشكل فعال ويمكن إيجازها فيما يلى:

■ **الخطوة الأولى: حدد رسالتك وارتبط بها.**

الحقيقة التى لا ريب فيها أن أكثر ما يعينك على تذكر قيمة الوقت وأهميته هو أن تحدد رسالتك فى الحياة وتضعها أمام عينيك باستمرار وتتحرك من أجل تحقيقها والوقت هو المدى الذى تتحرك فيه من أجل تحقيق الأهداف التى تضعها لحياتك أو الرسالة التى تعيش من أجلها.

وأنت يا عزيزى القارئ وأنت يا عزيزتى القارئة فى الواقع لا تبتكر الرسالة التى تتبناها، فقط تحس بوجودها وتكرس حياتك من أجلها فهى موجودة بداخلك، وترتبط بإمكانياتك ومواهبك ودراستك وكل ما تعلمته فى الحياة وذكرياتك الماضية أيضاً.

وكتابة رسالتك هى التى تساعدك على تذكرها كل يوم والدأب من أجلها.

وقد أجريت دراسة فى معهد الدراسات الإنسانية بنيويورك عن قيمة الوقت وأثره فى النجاح وارتباط ذلك بكتابة الأهداف.

وجد أن ما يقرب من ٨٠٪ من الناجحين يديرون أوقاتهم بكفاءة وأنهم كتبوا أهدافهم ورسالتهم فى الحياة بوضوح ومن المهم أن تسأل.. كيف تقوم بتحديد رسالتك؟

أجيبك فأقول رسالتك أو أهدافك فى الحياة يمكن أن تستشفها من خلال النقاط الآتية:

- ما هى أهم الأشياء فى حياتك؟
- ما هى أهدافك بعيدة المدى التى يجب أن تكافح من أجلها؟
- ما هى أكبر قيمة فى حياتك؟

■ **الخطوة الثانية: وازن بين أدوارك.**

كل منا يلعب أكثر من دور فى الحياة وهذه الأدوار تتشابك معاً إذ إن هذه الأدوار تكون فى المنزل أو العمل أو المجتمع ككل ولكل دور مسئولياته وعليك أن توازن بحيث لا يطغى أى منها على الآخر، فلكل وقته وطريقة أدائه التى قد تختلف عن غيره ولكنها تتكامل وتتداخل مع غيرها من الأدوار الأخرى.

■ **الخطوة الثالثة: حدد أهدافك.**

حدد علماء الإدارة صفات معينة للهدف الذى يجب أن تضعه لحياتك وتنفذه فى موعده منها:

- أن يكون الهدف واضحاً وغير مبهم أو زائف.
- أن يُقاس أو يسهل قياسه ويمكن أن تحدده بشكل يومى.
- أن يكون تحدياً يمكن تحقيقه وليس مستحيلاً.
- أن يرتبط الهدف ببرنامج زمنى محدد فى وقت محدد.

– أن يرتبط الهدف بموضوع واحد .
– أن يرتبط الهدف بنتيجة وليس بنشاط وقتى .
– أن يكون الهدف مشروعاً .

■ **الخطوة الرابعة : ضع خطة أسبوعية أو شهرية .**

يفضل فريق من علماء الإدارة والتخطيط والتنمية البشرية وضع خطة أسبوعية لأهدافك لأنها تعطى مدى مناسباً للتحرك من أجل الإنجاز .

فالخطة اليومية لا تكون محكمة بحيث توفر الوقت أما الخطة الأسبوعية فتتيح لك التعديل والتغيير والتحكم الكامل على مدار الأيام السبعة التى يضمها الأسبوع ويمكن ترحيل أعمال يوم ما إلى يوم آخر بمرونة وبساطة وهى كخطة عمل أفضل من الشهرية لأن الشهرية مداها كبير قد يسبب تراكم الأعمال المراد إتمامها مما يعنى فى النهاية العجز عن إتمام المهام المطلوبة فى وقتها المحدد .

■ **الخطوة الخامسة : التركيز على الأشياء الأكثر أهمية .**

عليك عزيزى القارئ . . عزيزتى القائة استعراض أعمال اليوم فى نهاية اليوم واسأل نفسك عن الوقت الذى ضاع فى أشياء غير مهمة أو يمكن تأجيلها ليوم آخر وكيف أثر ذلك على تنفيذ أهدافك ثم تأكد من أنك كتبت أعمال الغد بحيث تتلافى فيها الأخطاء التى وقعت فيها فى اليوم السابق .

والآن أقدم لك عزيزى القارئ . . عزيزتى القارئة خطة تساعدك على إنجاز مهامك فى وقت أقل وإنجاز أكثر .

أ) بداية عليك أن تعرف أنه لا يوجد وقت كافٍ لعمل كل شيء، تقبل هذه الحقيقة ببساطة لذا من الضرورى التركيز على الأشياء الأكثر أهمية وإذا فعلت ذلك فى كل من عملك وحياتك الشخصية فإنك ستنجز أكثر بحُسن إدارتك .

ب) جهز قائمة بالمهام التى يجب إنجازها وأدرج بها كل الأفكار التى ترد فى ذهنك .

جـ) لا تتوقف فى صياغة أسلوبك أو التفكير فى إحدى النقاط كل ما هو عليك هو الاستمرار فى كتابة القائمة حتى تكتمل .

د– رتب قائمتك تبعاً للأهمية بالنسبة لك وأسهل طريقة للقيام بذلك هى تصنيف كل مادة إلى ثلاث أقسام رئيسية (عاجل ومهم – مهم وليس عاجل – ليس

مهم وليس عاجل).

القسم الأول: هو الأكثر أهمية لذلك يأخذ الأولوية القصوى.

القسم الثانى: هو الذى يليه فى الأهمية.

القسم الثالث: ليس مهم ولا يستحق تضييع الوقت من أجله.

واتخاذ الوقت اللازم لتحديد الأولويات سيساعدك على إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى.

هـ) توقف وفكر فيما تخطط له وكيف يمكن إنجازه بشكل أكثر فاعلية؟ واستغرق دقائق معدودة لتلخيص وبلورة وتبرير خططك فالخلاصة البسيطة تغنيك عن ساعات من التردد.

و) ضع خطة مرنة لكل مشروع وسجل الهدف المراد إنجازه فى قمة القائمة ويمكن تقسيم كل مهمة إلى خطوات لكل منها ميعاد نهائى لإنجازه وهدف وعمل خطة مرنة هو أن تقسم الخطوات باستمرار لخطوات أصغر وفى كل سلسلة قم بتدريج الأعمال حسب الأهمية وستزودك الخطة المرنة بحلول للمواقف الحرجة مما يؤدى مباشرة لإنجاز مهمتك.

ز) خطط لكل ساعة من عملك اليومى وحدد أوقاتاً لمهام جدولكم اليومى، وأعطى لكل مهمة الوقت اللازم لإنجازها واستغل وقتك لمعالجة الأمور ذات الأولوية وإذا انتهيت من المهمة مبكراً ابدأ مباشرة فى إنجاز المهمة التى تليها.

حـ) استغل الأوقات التى تكون فيها فى ذروة طاقتك لإنجاز المهام الأكثر إلحاحاً وكلما أكثرت من استعمال تقنية الوقت المحدد لكل مهمة كلما أصبحت أكثر مهارة فى تحديد الوقت المطلوب.

ط) ركز حتى وإن كنت مطالب بإنجاز مائة عمل ويجب أن تعمل على زيادة مجهودك فهناك الكثير من الإغراءات التى تصرف انتباهك والكثير من الأشياء الشيقة لتعملها والأماكن لتذهب إليها والناس لتختلط بهم، وبإمكانك قضاء وقتك بعدة طرق أخرى ولكن إذا أردت أن تنجز أعمالك فى أوقاتها دون تأجيل فما عليك إلا أن تركز على ما هو أكثر أهمية بالنسبة لك.

ى) فى نهاية اليوم اقضى حوال عشر دقائق للتحضير للغد، واكتب قائمة بأولويات اليوم التالى مسبقاً سيوفر لك هذا وقتاً ثميناً فى الصباح ويمكنك أن تدخل

مباشرة فى عملك بدون الحاجة لعمل قوائم أو اختيارات.

■ **التنظيم يساعدك على إدارة الوقت بفاعلية.**

نعم إنها الحقيقة التى لا ريب فيها أن التنظيم يساعدك على إدارة الوقت بفاعلية وتنظيم مكتبك على سبيل المثال لا الحصر يساعدك بفاعلية فى إدارة الوقت وتوفيره ويمكنك ذلك بالقيام بالآتى:

– هيئ مكتبك لتقوم بأداء عالى وكفء فالكثير من الضوء الطبيعى بقدر المستطاع ومساحة فارغة كافية على المكتب وكرسى مريح، وأى شئ تحتاجه لأداء المهمة المطلوبة على أكمل وجه.. كل ذلك يساعد على توفير الوقت واستثماره.

– ضع كل شيء فى مكانه فى نهاية اليوم وأفرغ مكتبك وارجع كل ملف أو مستند لمكانه المعهود فبهذه الطريقة ستجد كل شيء فى مكانه عندما تحتاجه فى المرات القادمة.

– تفادى تكدس الورق فوق مكتبك واحفظه لتعرف مكانه بالضبط وقلل عدد مرات استخدامك لكل ورقة.

– استفد من كل المصادر القيمة التى أمامك ويمكنك الاعتماد على حدسك الخاص للوصول إلى ما تحتاجه، بدون أن تضيع الوقت فى البحث ومن الأفضل أحياناً الاستعانة بالآخرين للبحث عن المعلومات مع ملاحظة أن هناك مصادرك الخاصة التى قد تكون ذا قيمة كبيرة كمصادر للمعلومات بدون تضيع الوقت وعليك استخرج هذه المصادر.

– ابدأ فوراً وكل صباح على مكتب نظيف مرتب وفى المساء قبل أن تنصرف تخلص من أى تراكم للعمل فإن داومت على تنظيف مكتبك كعادة يومية ضمن عملكم اليومى ستقهر أى عقبة تؤدى إلى الفوضى وتمنعك من التفكير الواضح المبدع وببساطة لا يمكنك القيام بأى أداء مميز إذا واجهت كل من المهام التى يجب أن تنجز فى وقت واحد.

– قم بعمل أكثر الأعمال صعوبة أولاً وذلك عندما تواجه بقائمة من المهام الثقيلة قم بالأكثر صعوبة واحدة تلو الأخرى ستشعر بعد ذلك أن كل ما يأتى لاحقاً سهل وستشعر أنك تقهر أعمال باقى اليوم.

– ابدأ فوراً واتخذ شعار (قم بعملك الآن) وإن لم تبدأ فلن تنتهى، وإذا انتظرت

انتظام الأمور فقد تفقدها كلها وثق أن إنجاز بعض الخطوات كل يوم يصل بك إلى تحقيق هدفك، لا تؤجل عملك.. بل قم به الآن.

– كن دقيقاً، وطور دقة المواعيد وحولها إلى عادة بتكرارها وفى وقت قصير جداً ستنجز أكثر من غيرك بـ ٩٠٪ تقريباً وثق أن الدقة فى المواعيد ستجعلك تبدو ملتزماً ويوفر لك الوقت والمال ويجعلك تحترم وقتك ووقت الآخرين أيضاً.

– استفد من البداية المبكرة فى الصباح واستيقظ ساعة مبكرة عن المعتاد واستغل هذه الساعة للقيام بأفضل أداء، جرب هذا لمدة شهر وستدهش مما يمكن أن تفعله هذه الساعة لك أنها وسيلة وسهلة لكسب فوائد عديدة.

●●●●●●

هكذا تعتاد على عدم إضاعة الوقت..

هناك وسائل وتقنيات يمكن من خلالها الإدارة الفعالة للوقت ويمكن إيجاز هذه الوسائل فى نقاط موجزة كالآتى:

١- ابتعد عن المقاطعات الشخصية وعندما تؤدى عملك فإن آخر ما تحتاجه هو التدخلات غير الضرورية فهى إهدار للوقت ويحدث أكبر إنجاز عند ازدياد حماسك واندماجك بالعمل وذلك كلما اقتربت نحو النتيجة الناجحة ويمكن أن تعيق المقاطعات نجاحك لذا لا تدعها تحدث واستخدم وسائل عدم الإزعاج مثل مشغول أو البريد الصوتى وإن كنت مضطر للانفراد بنفسك ابحث عن مكان بعيد للعمل حيث لا يجدك الآخرون أو غير أوقاتك لتكون فى قمة نشاطك حيث لا يكون وقت الذروة عند الآخرين.

٢- تعلم أن تتجاهل المهام التى لا تؤدى لنتائج ملموسة فما أسهل أن تشغل نفسك بعمل أقل أهمية وإن كانت الخطوة غير هامة فلا تضيع وقتك بها وكلما ابتعدت عن المهام الأقل إنتاجاً كلما كنت منتجاً.

٣- سجل أفكارك فهذه أفضل طريقة للتعبير عن أفكارك بدون عناء ولا تحاول القيام بالكتابة المنمقة لأن الكتابة لكثير من الناس عمل مضجر، لكن التحدث أسهل طالما إنه ليس أمام جمهور وغالباً تكون الكتابة أكثر فاعلية إذا كانت بغرض الاتصال بين شخصين.

٤- ضع مواعيد نهائية لإنجاز أعمالك سواء قبلتها أم لا فالمواعيد النهائية تزيد من معدل الإنتاج وكلما اقتربنا من الموعد النهائى لإتمام العمل كلما بذلنا ما فى وسعنا لإنهائه، وضع سلسلة من المواعيد النهائية شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً فكلما اقترب الموعد النهائى كلما بدأ العمل الحقيقى وثق أن المواعيد النهائية تعمل كقوة دفع هامة لزيادة إنتاجك كلما التزمت بها.

٥- جمع عدد من المهام المتشابهة الصغيرة وقم بها فى نفس الوقت ورد على كل المكالمات الهاتفية التى تتعلق بموضوع واحد فى اليوم ويُفضل القيام بذلك بعد الانتهاء من جدول الأعمال اليومى وثق أن إتمام المهام الصغيرة يكون أسهل فى وسط زحام

العمل حيث يساعدك على دعم جهودك على الاستفادة القصوى من وقتك وثق أن جمع المهام الصغيرة معاً مثل الأعمال المصرفية أو البريد أو تجديد قاعدة البيانات أو الرد على البريد الالكترونى دفعة واحدة يساعد على استثمار الوقت وعدم تضيعه لأنك عندما تُجبر على الانتقال من نشاط لآخر والعودة مرة أخرى فإنك تستهلك الوقت فى محاولة إعادة التركيز والاندماج.

٦- تحدى نفسك وحاول دائماً أن تتفوق على نفسك وركز تفكيرك لإيجاد وسيلة أكثر كفاءة لأداء نفس المهمة المكلف بها وبتحويلها للعبة فإنك تحول حتى أكثر المهام بساطة لإثارة ومرح فلتكن منجزاً وكافئ نفسك بالمدح الجميل واعلم أن الحياة فى كثير من الأمور لعبة ذكاء، أحياناً نقوم بها مع أنفسنا ببعض الخدع والألعاب الصغيرة التى يمكن أن تحفز مستويات جديدة من الإنتاج والإنجاز لديك، فاحرص على تشجيع نفسك بكلمات إيجابية قليلة كتحية لك لإنجازك وثق أن هذا الأسلوب يجعلك تستثمر وقتك بفاعلية وتقوم بإنجاز المزيد ويحمسك ذلك لمزيد من العمل والنشاط.

٧- كن رقيبا على ذاك وأسهل طريقة ووسيلة لتطوير الحافز الذاتى هى أن تحتفظ برؤية واضحة لهدفك طوال الوقت فالهدف هو سبب فعل ما تفعله الآن، وتذكر الهدف دائماً وهو شئ تسعى لإنجازه لكى يُعطيك الوقود اللازم لتخطى الصعوبات.

٨- احتفظ بخطتك اليومية أو دفتر ملاحظاتك بالقرب منك دائماً وسجل كل أفكارك وملاحظاتك أو أى معلومات أخرى تقفز فى ذهنك وغالباً ما يحدث ذلك فى أوقات انشغالك واحرص على عدم ضياع أى دقيقة من وقتك.

■ **هل تستثمر وقتك بشكل فعال؟**

قبل أن تقول نعم أو لا عليك الإجابة بصدق شديد على الأسئلة التالية كى تتمكن من تقييم نفسك.

يمكنك وضع علامة على ما يناسبك.

م	العبـــــــــــارة	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أحتفظ بسجل لتسجيل مهامى اليومية.				
٢	أضع المهام غير المحببة فى جدولى.				
٣	أراجع عملى وأفوض المهام التى يمكن أن يقوم بها غيرى.				
٤	أحلل وقتى لأحدد كيف يمكننى دمج بعض المهام مع بعضها أو التخلص منها.				
٥	المهام التى تحقق أهدافاً قريبة لها الأولوية عندى عن تلك الأكثر أهمية منها وبعيدة المنال.				
٦	لدى الوقت لأقوم بواجباتى وما يجب القيام به فى العمل.				
٧	يعطينى رئيسى أعمالاً أكثر مما يعتقد أننى قادر على القيام به.				
٨	أقوم بالمهام القصيرة (الهاتف والمراسلات) قبل القيام بالأعمال الطويلة الأمد.				
٩	أراجع تسلسل مهامى وأقوم بإجراءات لتحسين ذلك.				
١٠	أرتب أولوياتى حسب أهمية أهداف المهام				

مفتاح الإجابة والدرجات

عليك بعد الانتهاء من الإجابة التعرف على مفتاح الإجابة والدرجات قرينة كل إجابة كما يلى :

م	لا	أحياناً	غالباً	دائماً	
١	٢	٣	٢	١	
٢	صفر	١	٢	٣	
٣	صفر	١	٢	٣	
٤	صفر	١	٢	٣	
٥	٢	٣	٢	٣	
٦	٢	٣	٢	١	
٧	٣	٢	١	صفر	
٨	٣	٢	١	صفر	
٩	١	٢	٣	٢	
١٠	صفر	١	٢	٣	

اجمع الدرجات التى حصلت عليها.

■ النتيجة :

– إذا كانت درجاتك التى حصلت عليها أكثر من ٢٥ درجة فأنت تستثمر وقتك بشكل فعال وتخطط له.

– إذا كانت درجاتك أقل من ١٥ درحة فأنت لا تستغل وقتك بشكل فعال وعليك القيام فوراً باتباع الخطوات السابق الإشارة إليها للتخطيط لوقتك واستثماره.

●●●●●●

كيف تستغل وقتك بفاعلية؟

كيف تستغل وقتك بفاعلية؟ هذا ليس مجرد عنوان بل سؤال يحتاج لإجابة تفيدك فى استغلال الوقت وحُسن إدارته هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك فى استغلال وقتك، فحاول تنفيذها وهى باختصار ما يلى:

١- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.

٢- تفائل وكن إيجابياً.

٣- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.

٤- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.

٥- انظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك.

٦- ضع مفكرة صغيرة وقلما فى جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.

٧- خطط ليومك من الليلة التى تسبق أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وابدأ بالأهم.

٨- ركز على عملك وانته منه ولا تشتت ذهنك فى أكثر من عمل.

٩- توقف عن أى نشاط غير منتج.

١٠- انصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يُقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدى إلى التهام وقتك.

١١- رتب نفسك وكل شئ من حولك سواء الغرفة والمنزل، والسيارة أو مكتبك.

١٢- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

١٣- اسأل نفسك دائماً ما الذى أستطيع فعله لاستغلال وقتى الآن.

١٤- احمل معك كتيبات صغيرة فى سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءتها، مثل أوقات انتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات تحتاج الانتظار.

١٥- اتصل لتتأكد من أى موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافى.

١٦- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس فى مكتبك أو منزلك، تخلص

من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها فى مكان واضح ومنظم.

١٧– اقرأ أهدافك وخططك لكل فرصة يومياً.

١٨– لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.

١٩– لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها فى خدمتك.

٢٠– فى بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً وشيئاً من الراحة، وهذا الشئ يفضل أن يكون فى الرحلات والأجازات.

••••••

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هناك أمور أو أفعال تساعدك على تنظيم وقتك. فحاول أن تطبقها قبل شروعك فى تنظيم وقتك ويمكن إيجاز هذه الأمور فى النقاط الآتية:

١- ضرورة وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فستصبح مهمتك فى تنظيم الوقت صعبة.

٢- لابد من تدوين أفكارك وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يُعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

٣- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، فلا تقلق ولا ترمى بالخطة فذلك شئ طبيعى.

٤- الفشل أو الإخفاق شئ طبيعى فى حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: «أتعلم من أخطائى أكثر مما أتعلم من نجاحى».

٥- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك فى نفس الوقت، فأيهما تختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك فى مستقبلك وفى نفس الوقت غير مضر لغيرك.

٦- اقرأ خطتك وأهدافك فى كل فرصة من يومك.

٧- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك ، كالإنترنت، والحاسوب وغيره.

٨- تنظيمك لمكتبك، وغرفتك، وسيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شئ من حولك.

٩- الخطط والجداول ليست هى التى تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.

١٠- ركز، ولا تشتت ذهنك فى أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طبقت ستجد

الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

١١- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التى تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابى على المحيطين بك.

■ **معوقات تنظيم الوقت:**

معوقات تنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلى:

١- عدم وجود أهداف أو خطط.

٢- التكاسل والتأجيل، وهذا من أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.

٣- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه فيُضيع بذلك الكثير من الواجبات.

٤- مقاطعات الآخرين، وإشغالهم بالأمور التى قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر لهم بكل لباقة وعليك أن تتعلم قولا (لا) فى بعض الأمور.

٥- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار فى التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبى تجاه التنظيم.

٦- سوء الفهم للغير مما قد يؤدى إلى مشاكل تلتهم وقتك.

■ **خطوات تنظيم الوقت:**

هناك خطوات لتنظيم الوقت وهذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً؛ لأن لكل شخص طريقته الفنية فى تنظيم الوقت المهم أن تتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت، لكن تبقى هذه الخطوات هى الصورة العامة لأى طريقة لتنظيم الوقت ويمكن إيجازها فيما يلى:

١- فكر فى أهدافك، وانظر إلى رسالتك فى هذه الحياة.

٢- انظر إلى أدوارك فى هذه الحياة، فأ نت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، فقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات.

٣- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت فى إجازة.

٤- نظم أعمالك ومهامك وهذا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج فى رحلة أو الجلوس فى جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

٥- نفذ، أعمالك ومهامك وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف فى أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.

٦- فى نهاية الأسبوع قيم نفسك وانظر إلى جوانب التقصير فاتركها.

* **ملاحظة**: التنظيم الأسبوعى أفضل من اليومى لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ، والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

••••••

إرشادات لتنظيم الوقت

يشعر كل واحد منا بأن بإمكانه الاستفادة بقدر أكبر من وقته، إلا أن أكثرنا يفشل فى تحقيق ذلك، وهناك بعض النقاط التى يمكنك استخدامها لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة مما لديك من وقت.

ضع جدولاً اليوم أو غداً قبل بدء العمل (واحرص على عمل ذلك فى غير ساعات العمل حين تكون مسترخياً وقادراً على التركيز) وضمنها كل شئ تنوى عمله خلال اليوم القادم ومتى ستفعله وذلك طبقاً للآتى:

١- رتب مهامك بحسب أولوية كل واحدة منها ضع قائمة بالمشاريع التى تقوم بتنفيذها مبتدئاً بالمشاريع الأهم ثم الأقل أهمية وهكذا.

٢- سدد بعد ذلك أيها بحاجة إلى أن تنفذه اليوم وأيها تنفذه بنهاية الأسبوع أو نهاية الشهر، حاول أن تفرغ مما فى يدك من عمل قبل أن تنتقل لمهمة أخرى.

٣- إذا كانت لديك ثلاثة أمور يتوجب عليك عملها اليوم، وثلاثة أخرى يتعين عليك عملها خلال شهر من الآن خذ المهام الثلاثة الأولى ثم حدد أيها أكثر أهمية، ثم اشرع فى تنفيذه ولا تنصرف منه إلا بعد أن تفرغ منه.

٤- انتقل إلى المشروع الذى يليه وهكذا لا تضيع أوقات الفراغ.

٥- أحياناً يجد الإنسان نفسه محبوساً عند نقطة معينة بسبب ظروف خارجة عن سيطرته، وذلك كأن يعجز عن مواصلة العمل فى المهمة الأولى إلا بعد أن يتلقى مكالمة هاتفية من شخص ما. وفى هذه الحالة فقط يمكنك الانتقال إلى المشروع الثانى من حيث الأهمية لكن عليك أن تعود إلى المشروع الأول ما لم تتلقى المكالمة التى تنتظرها من ذلك الشخص.

٦- لا تخف من المشاريع الكبيرة؛ لأن المهام الكبيرة تنجز بسرعة إذا جزأتها إلى عدة من المهام الصغيرة، إن كثيراً من الناس يفضلون البدء بالمهام الأصعب فإذا كانت لديك مهمة يمكنك إنجازها فى مقدار معين من الوقت. فاعمل على تجزئة الوقت المخصص لها إلى أجزاء أيضاً يتم الإنجاز فيها.

٧- رتب المهام الصغيرة بحسب أولويتها. بعد أن تفرغ من إنجاز جميع المهام الواجب إنجازها فى هذا اليوم، قم باختيار عدد من المشاريع الأقل أولوية لتنفق فيها ما تبقى لك من وقت فى ذلك اليوم، لكن ركز على المهام التى يحتمل أن تكتسب أهمية فى القريب العاجل، أو على المشاريع الكبيرة التى تحتاج إلى تقسيمها إلى أجزاء صغيرة.

معتقدات تؤدى لضياع الوقت

للإدارة الجيدة للوقت فوائد عديدة يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .

٢- التخفيف من الضغوط سواء فى العمل أو فى غير العمل أى ضغوط الحياة بصفة عامة .

٣- تحسين نوعية العمل وتحسين نوعية الحياة بصفة عامة .

٤- قضاء أكبر وقت مع العائلة والعناية بأفراد الأسرة .

٥- قضاء وقت أكبر مع ذاتك ويكون لديك فرصة لتطوير نفسك .

٦- تقليل عدد الأخطاء التى من الممكن ارتكابها بسبب الفوضى فى إدارة الوقت .

تذكر عزيزى القارئ . . عزيزتى القارئة أن الواجبات دائماً أكثر من الأوقات المتاحة وإنك لا تملك أكثر من ٢٤ ساعة يومياً أو ١٦٨ ساعة أسبوعياً .

ويبقى السؤال لماذا يضيع الناس أوقاتهم؟

والإجابة تقول هناك أكثر من احتمال وراء قيام بعض الناس بضياع أوقاتهم سدى منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلى :

١- هؤلاء لا يدركون قيمة الوقت .

٢- هؤلاء ليس لهم أهداف أو خطط واضحة لحياتهم .

٣- هؤلاء يستمتعون بالعمل تحت الضغوط والأوامر والنواهى .

٤- هؤلاء لديهم سلوكيات ومعتقدات تؤدى إلى ضياع الوقت .

٥- هؤلاء ليس لديهم علم أو معرفة بأدوات وأساليب تنظيم الوقت .

وهذا يعنى أن هناك أساليب ومعتقدات تؤدى إلى ضياع الوقت وقد يقع فيها الإنسان دون أن يدرى أنها تؤدى إلى رسوخ فكرة ضياع الوقت لديه وأهم هذه السلوكيات ما يلى :

أ) مقولة إنه ليس لدىّ وقت لتنظيم الوقت !

إنها المقولة التى يقولها دائماً محترفو إضاعة الوقت وإهداره ويُحكى أن حطاباً

كان يجتهد فى قطع شجرة فى الغابة ولكن فأسه لم تكن حادة إذ إنه لم يشحذها من قبل، ومر عليه شخص فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ فأسك؟ فقال له الحطاب وهو منهمك فى عمله: ألا ترى إننى مشغول فى عملى؟!.. ولا تعليق.. فالأمر لا يحتاج لتعليق..

مَنْ يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الحطاب في القصة السابقة، لأن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل فى قطع الشجرة، وكذلك سيتيح له الانتقال لشجرة أخرى وكذلك تنظيم الوقت، يساعدك على إتمام أعمالك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك وتذكر دائماً أنه علينا أن نجهز الأرض قبل زراعتها ونجهز أدواتنا قبل الشروع فى عمل ما وكذلك الوقت علينا أن نخطط لكيفية قضائه فيما هو نافع ومفيد طوال ساعات اليوم ولا نحاول أن نهدر منه شيئاً تذكر أن أمور صغيرة تهدر ساعات كثيرة.

فى إحصائيات كثيرة نجد أن أمور صغيرة تهدر الساعات سنوياً فلو قلنا مثلاً إنك تقضى ١٠ دقائق فى طريقك من البيت إلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت أى أنك تقضى ٢٠ دقيقة يومياً تنتقل فيها بين البيت ومقر العمل ولنفرض أن عدد أيام العمل فى الأسبوع ٥ أيام أسبوعياً فيكون الوقت المهدر = ٥ أيام X ٢٠ دقيقة = ١٠٠ دقيقة أسبوعياً X ٥٣ أسبوعياً فى السنة = ٥٣٠٠ دقيقة = ٨٨ ساعة تقريباً وقت مهدر أثناء الانتقال من البيت لمقر العمل والعكس.

فلو قمت باستغلال هذه العشر دقائق يومياً فى شئ مفيد لاستفدت من ٨٨ ساعة تظن أنت أنها وقت ضائع أو مهدر ولعلك تسأل كيف يمكن اسغلال هذه الدقائق العشر؟ أقول بإمكانك الاستماع للقرآن الكريم أو لأشرطة تعليمية أو استخدامها فى الاسترخاء أو التفكير المبدع.

ب) مقولة: الآخرين لا يسمحون لى بتنظيم الوقت.

إنها المقولة التى يرددها دائماً العاجزون عن إدارة الوقت ومن السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف لكنك المسئوول الوحيد عن وقتك وأنت الذى تسمح للآخرين بأن يجعلوك أداة لإنهاء أعمالهم وعليك أن تعتذر للآخرين بلباقة وحزم وابدأ فى تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة وإن لم تخطط لنفسك

وترسم الأهداف لنفسك وتنظم وقتك فسيفعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك.. أى تصبح أداة بأيديهم.

جـ) مقولة: كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت.

إنها المقولة التى يرددها دائماً العاجزون عن التخطيط وإدارة أوقاتهم لنفرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً ماذا ستفعل؟ الشئ الطبيعى أن تخطط لرحلتك وتجهز أدواتك وملابسك وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافى، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات، ولتعلم أن كل ساعة تقضيها فى التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ فما رأيك؟ أى أنك توفر ٤٢٠ ساعة شهرياً تستطيع استغلالها فى أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتى لشخصك.

د) مقولة: لا احتاج لكتابة أهدافى أو التخطيط على الورق.

لا توجد ذاكرة كاملة أبداً وبهذه القناعة ستنسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك، عليك أن تدون أفكارك وأهدافك وتنظم وقتك على الورق أو على حسب المهم بالنسبة لك، المهم أن تكتب وبهذا ستكسب عدة أمور منها: أنه لن يكون هناك عذر إسمه النسيان.. فلا مجال للنسيان إذا كان كل شئ مدون إلا إذا نسيت المفكرة ذاتها.. وستسهل على نفسك أداء المهمات بتركيز أكبر لأن عقلك ترك جميع ما عليه أن يتذكره فى ورقه والآن هو على استعداد لأن يركز على أداء مهمة واحدة وبكل فعالية.

هـ) مقولة: حياتى سلسلة من الأزمات المتتالية فكيف أنظم وقتى؟

هذه المقولة ليست صحيحة على الإطلاق لأن تنظيم الوقت سيساعدك على التخفيف من هذه الأزمات وفوق ذلك يساعدك على الاستعداد لها وتوقعها فتخف بذلك الأزمات وتنحصر فى زاوية ضيقة، نحن لانقول بأن تنظيم الوقت سيُنهى كل الأزمات بل نقول إنه سيساعد على تقليصها بشكل كبير.

وعلى الجانب الآخر فإن هناك سلوكيات وأفعال ومعتقدات تؤدى إلى توفير الوقت وحُسن إدارته.. عليك القيام بها.

••••••

كيف تعتاد على تنظيم وقتك واستثماره؟!

يمكن إيجاز أشهر سلوكيات توفير الوقت وإدارته فى النقاط التالية:

- تحديد الهدف.
- التخطيط لكل شئ مسبقاً.
- احتفظ دائماً بقائمة المهام المطلوب القيام بها.
- احرص دائماً على التحضير للغد.
- استخدم أدوات تنظيم الوقت.
- انشر ثقافة إدارة الوقت.
- تقسيم المهام إلى مهام فرعية.
- لا تحتفظ بالمهام الثقيلة أو تؤجلها بل انته منها فوراً.
- لا تكن مثالياً وراقب الوقت فى كل مهمة تقوم بها.
- حدد لنفسك تاريخاً أو زمناً للانتهاء من أى مهمة.
- لا تحتفظ بمهام ناقصة وانته من كل مهمة بدأتها.
- لا تهمل كلمة شكراً ولا تقدم خدمات لا تجيدها.
- تعلم القراء السريعة واستغلال الوقت الضائع فى الانتقالات.
- إستخدم وسائل الإتصال بفاعلية (المحمول - الإنترنت ... إلخ).

■ **فنون تحليل الوقت:**

أنت عزيزى القارئ وأنت عزيزتى القارئة يمكنكما أن تقوموا فعلاً بفنون تحليل الوقت عن طريق كتابة نشاطك الذى تقوم به كل يوم وتكتب ملاحظاتك عن كل نشاط وكم من الوقت المستغرق فيه ثم تختبر كل نشاط أو عمل تقوم به بالاختبارات الآتية:

أ) اختبار الضرورة هل العمل الذى تقوم به ضرورى أم لا؟ لأن كثير من الأنشطة نقوم بها لمجرد إننا نحبها فقط لا لأنها ضرورية أو هامة بالنسبة لنا.

ب) اختبار الخصوصية: هل هذا العمل الذى تقوم به من اختصاصك؟ سوف تكتشف أنك تقوم بمهام كثيرة ليس من اختصاصك.

جـ) اختبار الكفاءة: وفيه تختبر نفسك هل تؤدى عملك بأكبر قدر من الكفاءة الممكنة أم لا.. ولا تكن ساذجاً عند وضع خطتك واجعل خطتك مكتوبة واجعلها فى متناول يدك.

وتذكر قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين قال «حاسبو أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن تُوزن عليكم».

وكن واقعياً حين تضع أهدافك التى ولابد أن تكون فى حدود إمكانياتك وقدرتك وقسمها إلى أهداف.. وخطط (خطة سنوية – خطة شهرية – خطة أسبوعية – التخطيط للغد).

وتذكر أن المهام المفتوحة لن تنتهى أبداً ولابد من وجود موعد نهاية لكل مهمة.

وتذكر قاعدة الـ ٢٠٪ والتى تقول إن ٢٠٪ من النشاطات تحقق لك ٨٠٪ من الأهداف المنشودة واحذر امتداد الوقت بلا فائدة بمعنى أنك من الممكن أن تقضى شهراً كاملاً فى انجاز عمل لا يحتاج لأكثر من أسبوع وثق أن الفوضى فى مكان عملك من أكبر مضيعات الوقت فبادر باتخاذ هذه الإجراءات فوراً.

– حافظ على تنظيم جيد لحجرتك ومكتبك ولا تضع على مكتبك إلا ما ستحتاجه حالاً وتأكد من ترتيب المكتب والأدوات بشكل منظم وتخلص من كل شئ ليس له أهمية ولن تحتاجه بعد اليوم.

وثق عزيزى القارئ إنك لو فعلت ذلك تكون قد وضعت أقدامك على أول طريق الاستفادة من الوقت.

فالمهم أن تبدأ وتذكر دائماً أنه لا شئ يُغري بالانهاء قدر الابتداء فالعمل الذى لم يبدأ بعد لا يحفزك لإنهائه بينما يدفعك العمل الذى لم ينجز تماماً إلى إكمال إنجازه.

وتذكر شكل الجبن السويسرى توجد فيه فراغات ليسهل تقطيعها وأكلها ولذلك إذا قابلت مهمة كبيرة لا تنزعج وتعامل معها جيداً وقم بتقسيم المهمة الكبيرة إلى أجزاء صغيرة يسهل إنجازها.

– أضف يا عزيزى القارئ.. يا عزيزتى القارئة إلى يومك أوقاتاً جديدةً عن طريق استخدام الأوقات الضائعة مثل أوقات التنقل وأوقات الانتظار والأوقات البينية بين الأنشطة المختلفة.

– واحرص عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة على أن يكون مصحفك فى جيبك

فهو كنز فى قلبك واقرأ فى كل وقت تراه مناسباً لذلك.

وإذا فرضنا أنك تحفظ ٥ آيات يومياً فإنك سوف تحفظ شهرياً ١٥٠ آية.. إذاً تكون قد حفظت أكثر من جزء من سورة البقرة فى شهر وبعد شهرين تكون قد حفظت ٣٠٠ آية أى أنهيت سورة البقرة فى شهرين (٢٨٦ آية) أى تحتاج حوالى ٣ سنوات ونصف لكى تحفظ القرآن كاملاً.

ما رأيك فى أن تبدأ فى حفظ كتاب الله كاملاً أثناء انتقالاتك وثق أنك سوف تحفظه خلال أشهر قليلة المهم أن تبدأ.

■ **أكبر أعداء إدارة الوقت واستثماره:**

هل تعرف عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما هو أكبر أعداء إدارة الوقت واستثماره؟ .. إنه التسويف.. نعم التسويف والتأجيل ولكن هل تعلم لماذا؟

- لأنه محبوب رغم أنه قاتل فهو يجعل العمل يتراكم.
- لأنه يخرجك عن التزامك ويخرج خطتك عن مسارها.
- لأنه يحرمك من النجاح.. ليس هذا فقط بل يفعل بك التسويف الكثير فالتسويف هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.
- التسويف يجعلك تؤجل المطلوب منك اليوم إلى الغد.
- التسويف يجعلك تشاهد التليفزيون بدلاً من أن تقوم للصلاة.
- التسويف يجعلك تذهب لتناول كوب شاى بدلاً من ذهابك للوضوء.
- التسويف يوحى إليك بالآتى:

بالكسل بالأعمال غير المحببة، باخوف من المجهول، بالتردد وهناك استراتيجيات يمكنك بها عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة القضاء على التسويف والتغلب عليه نوجزها فيما يلى:

أ) ضع وقتاً للإنتهاء من كل مهمة أو عمل.

ب) خذ عهداً على نفسك بألا تسوف مرة أخرى.

جـ) شجع نفسك على المواجهة واتخاذ القرار وتنفيذه.

د) قل وداعاً للتردد أو التأجيل أو التسويف.

■ فوضى الوقت :

الحقيقة التى لا جدال فيها أن المجتمعات والمؤسسات العربية يعانى أغلبها من فوضى يمكن تسميتها بفوضى الوقت وهذه الفوضى لها مظاهر يمكن إيجازها فى النقاط الآتية :

- الاشتغال بثانويات الأمور أو هوامشها عن أصولها وقلبها.
- إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الجهد والوقت.
- تضيع الساعات الطوال بغير عمل بالمرة أو فيما لا يفيد.
- تراكم أكثر من عمل فى وقت واحد وربما فى لحظة واحدة.

■ أسباب فوضى الوقت :

هناك «أسباب عديدة لفوضى الوقت تعانى منها الأسرة العربية ويمكن إيجاز أهمها فى النقاط التالية :

١- عدم مراعاة حرمة الوقت.
٢- وجود صحبة سيئة.
٣- عدم تقدير قيمة الوقت وأهميته.
٤- إهمال النفس من المحاسبة على الأعمال التى تقوم بها.
٥- المعصية وإهمال التزكية عن النفس.
٦- الغفلة عن عواقب فوضى الوقت.

■ آثار فوضى الوقت :

فوضى الوقت وعدم إدارته إدارة فعالة تنتج آثاراً سلبية يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

أ) ضياع العُمر بغير فائدة أو بغير عائد يُذكر ومَنْ أمضى يوما من عمره فى غير حق قضاه ـ أو فرض أداة ـ أو مجد ناله ـ أو حمد حصله أو خير أسسه ـ أو علم اقتبسه فقد عق يومه وظلم نفسه.

ب) القلق والاضطراب النفسى لأن الفوضى فى وقته ينسى قلبه من التطهير فيقع فى المعاصى والذنوب لفراغه فيكون فى ذلك موت القلب.

وتذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة أن نفسك إن لم تشغلها فى الحق شغلتك بالباطل.

جـ) الذل والهوان فى الدنيا والحسرة والندامة يوم القيامة إنها النتيجة الطبيعية جداً لفوضى الوقت لأن الذى يضيع وقته سدى سيلقى ربه حتماً عندها سيعرف أنه أضاع عمره فيما لا يفيد فيتحسر يوم لا تنفع الحسرة ويتمنى العودة إلى الدنيا والإصلاح يوم لا ينفع الندم.

■ ماذا عن العلاج؟

العلاج سهل ويسير وليس بالصعب أو المحال ويمكنك أن تبدأ الآن بالخطوات التالية:

١- اليقين بأن الوقت هو رأسمالك الحقيقى على الأرض فإما أن تكسب بإنفاقه فيما لا يُغضب الله أو تخسر بإضاعة الوقت فيما لا يُفيد من المباحات قال رسول الله ﷺ: «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ».

٢- دوام النظر فى سير السلف الصالح.

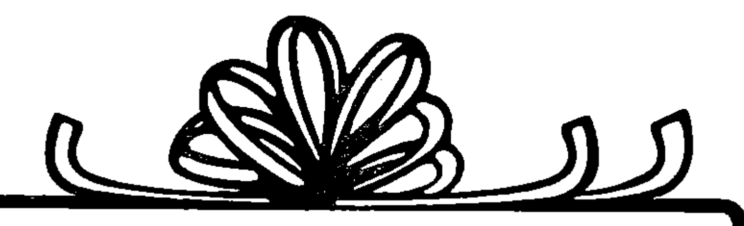
٣- الضراعة إلى الله والدعاء بالبركة فى الوقت.

٤- التخلص من الصحبة السيئة وإبدالها بالصحبة الصالحة.

٥- تنظيم الوقت وحُسن إدارته وشغله بالمنافع.

٦- الاحتراز من المعاصى مع الإكثار من الطاعات.

••••••



الفصل الثالث

فنون ومهارات

إدارة الوقت وتخطيطه

حقيقـــة الوقـــت

الوقت من الموارد النادرة التى يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل فى إنجاز المهام أو الأهداف المحددة؛ لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل إن التحدى الذى يواجه المسؤول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق استغلال أفضل للوقت المتاح، وتنشأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله فى أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغى، إن المهمة الصعبة التى تواجه ممارس العمل الإدارى الجامعى أو غيره لا تتمثل فى إيجاد الوقت لأداء مهمة ما، بل فى عدم إدراك استغلال الوقت المناسب لأداء المهمة أو النشاط المناسب.

إن بعض المهام أو الأنشطة ليست من الأهمية بمكان بحيث يجب تخصيص بعض الوقت لأدائها، إن مثل هذه الأمور «تسرق» وقت الأنشطة الأكثر أهمية، إن مفتاح الإدارة الفعالة للوقت هو معرفة ما الذى يجب عليك القيام به، فالشخص الذى يملك أهدافاً وأولويات واضحة يستطيع أن يحدد الأنشطة أو المهام الضرورية وأن يستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت للنهوض بها.

■ **الميول الإنسانية، مشكلة الإدارة الفعالة للوقت:**

انعدام وضوح الأهداف لا يمثل سوى أحد المصادر لمشكلات الإدارة الفعالة للوقت، إضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من «الميول الإنسانية» والتى تجعل من عملية إدارة الوقت عملية شاقة للغاية، حتى مع وجود أهداف وأولويات واضحة، ومن أبرز هذه الميول ما يلى:

١- تفضيل الأفراد القيام بالأشياء المرغوبة والمفضلة لديهم قبل الأشياء أو المهام الشاقة وغير المرغوبة.

٢- يميل بعض الأفراد إلى إنجاز المهام الروتينية المتكررة فى وقت أقل مقارنة بالوقت المستغرق فى أداء المهام غير الروتينية أو المألوفة.

٣- يميل معظم الناس إلى عمل الأشياء السهلة قبل التفكير فى القيام بالأشياء الصعبة.

٥- يفضل الناس القيام بالأعمال التى يمكن الانتهاء منها سريعاً قياساً على

الأنشطة أو الأعمال التى يصعب الانتهاء منها سريعاً.

٥- يميل أغلب الناس إلى القيام بالأعمال العاجلة قبل محاولة القيام بالمهام أو الأعمال غير العاجلة.

٦- يميل بعض الناس إلى الانتظار فى التنفيذ إلى ما قبل انتهاء المدة المحددة لإنجاز المهام أو الأنشطة «التأجيل».

٧- يميل أغلب الأفراد إلى إعطاء الأولوية للمهام التى يطلبها الآخرون قبل المهام التى يجب أن يبدأون بها.

٨- لا يملك الأفراد عموماً إدراكاً جيداً حول الكيفية التى يتم بها استخدام الوقت أو فقدان الوقت!! بأساليب الاستخدام الفعال للوقت.

٩- يميل الأفراد إلى المساواة بين مفهومى مزاولة العمل وإنجاز العمل.

■ **معتقدات خاطئة:**

بالإضافة إلى مشكلة «الميول الإنسانية» والتى تحول دون الاستخدام الفعال للوقت، فإنه توجد بعض المعتقدات أو المفاهيم الخاطئة التى تزيد الأمور تعقيداً، ومن أمثلة هذه المعتقدات الخاطئة ما يلى:

أ) التخطيط لاستخدام الوقت يستغرق وقتاً أكثر من الذى يوفره!!

ب) الأحداث الطارئة لا تتكرر مستقبلاً.. فلماذا إنفاق الوقت فى كيفية مواجهتها!!

جـ) متابعة التفويض للمرؤوسين تستغرق وقتاً أكثر من الذى يوفرونه عند القيام بالتفويض لهم.

د) من الأفضل استغلال الوقت فى إنجاز مهامات الوظيفة بدلاً من تعريف الآخرين كيفية إنجاز هذه المهام بدلاً منك.

هـ) الخبرة وحدها كفيلة بتعريفك كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لك!!

■ **قاعدة pareto والإدارة الجيدة للوقت «قاعدة «باريتو»:**

تشير قاعدة **pareto** إلى ما يلى:

٨٠٪ من الإنجاز أو الفعالية يستند إلى ٢٠٪ من الأنشطة.

٢٠٪ من الإنجاز أو الفعالية يستند إلى ٨٠٪ من الأنشطة.

يعنى ذلك أن الإدارة الجيدة للوقت تعنى التركيز على ممارسة الأنشطة أو المهام التى تساهم فى تحقيق ٨٠٪ من الإنجاز أو الأداء وعدم توجيه الوقت لممارسة أنشطة تكون مساهماتها محدودة فى معدلات الإنجاز أو مستويات الفعالية، ويعتمد ذلك على نمط التعامل مع الوقت، لذلك دعنى أسألك:

- ما هو نمطك فى التعامل مع الوقت؟

يوجد أربعة أنماط من التعامل مع الوقت وإدارته وهى:

النمط الأول: المضيع للوقت.

النمط الثانى: المستخدم للوقت.

النمط الثالث: المستفيد من الوقت.

النمط الرابع: المستثمر للوقت.

ويوجد سؤالان مهمان حاول الإجابة عليهما بنفسك:

س١: ما هى نواحى الاختلاف بين الأنماط الأربعة؟

جـ: نواحى الاختلاف هى:

١-

٢-

٣-

٤-

س٢: من وجهة نظرك، إلى أى نمط تنتمى.. ولماذا؟

ج: النمط الذى أنتمى إليه هو:

الأسباب هى:

١-

٢-

٣-

والآن تذكر أن:

أ) الإدارة الجيدة للوقت تعنى فى حدها الأعلى أنك مستثمر جيد للوقت وفى حدها الأدنى أنك مستفيد من الوقت.

ب) الإدارة الجيدة للوقت تدعم فرص النجاح والاستمتاع الوظيفى.

والآن مرة ثانية، ما الذى يعود على ممارس العمل عموماً والعمل الإدارى الجماعى على وجه الخصوص من تنمية مهاراته فى مجال إدارة الوقت؟

الإجابة تقول: تشير نتائج الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تساعد فى تحقيق جميع أو معظم المزايا التالية:

١- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية.

٢- تؤدى زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح فى تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.

٣- يساعد تحقيق الأهداف فى تدعيم الرخاء الوظيفى.

٤- الإدارة الجيدة للوقت تؤدى إلى الحد من ضغوط العمل وبالتالى الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ومن ثم الاستمتاع الوظيفى والاجتماعى.

■ **ملحوظة هامة:**

من الضرورى معرفة أن الإدارة الجيدة للوقت لا تعنى بالضرورة إنجاز المهام بمعدلات أعلى من السرعة والجودة والذى قد يقود إلى الشعور بالضغوط والإجهاد، ولكنها تعين إنجاز مهامٍ محددة ولكن ذات قيمةٍ مضافةٍ مرتفعة للغاية.

••••••

فنون ومهارات تخطيط الوقت

تخطيط الوقت من أرقى الفنون والمهارات الإنسانية على الإطلاق ويُعتبر التخطيط أهم العناصر الرئيسية فى الإدارة، وأهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط له هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه.

والحقيقة التى لا ريب فيها أن الوقت يمر دون أن ينتظر أحد وأكثر الناس لا يدركون أنهم يُضيعونه دون أن يدروا ويرى فريق من علماء الإدارة أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هى تحسين استغلاله لوقته وهذه النقطة بالذات يغفل عنها الكثيرون عند التخطيط لأوقاتهم بصورة تمكنهم من وضع جدول زمنى لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن فى أغلب الأحيان نجد أن هناك مجموعة من الأشياء نريد أن نقوم بالعمل بها بعضها ضرورى والآخر غير ضرورى حيث أثبتت الدراسات العلمية أن كل منا يقوم ببعض الأعمال والأنشطة التى قد لا تكون ضرورية وتحتاج إلى مَنْ يقوم بها بدلاً منا لتوفير جزءاً كبيراً من الوقت لعمل أشياء أكثر أهمية.

إن جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية أيضاً لدى المدراء يكمن فى القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية، ويمكن القول أن تحليل واستغلال الوقت ميدان إدارى جديد للإبداع فى عالم الإدارة وعليك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء فى بيئة العمل أنهم يقضون حوالى ٢٥٪ من أعمالهم على الهاتف والثلث منها فى عملية الانتظار!!

وتحليل الوقت بشكل رسمى دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجاز خلال يوم عمل فى سجل يومى وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التى تجعل منه أكثر فعالية.

ومن الصعب على الأفراد فى بيئة العمل الاعتراف بأنهم يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً فى عالم الأعمال قبل إحداث أى تغيير.

■ **فوائد التخطيط الفعال للوقت:**

هناك عدة فوائد للتخطيط الفعال للوقت من أهمها أن التخطيط هو الوسيلة

الصحيحة والفعالة للسيطرة على الوقت وهناك عدة فوائد أخرى نوجزها فى النقاط التالية :

أولاً : الاستغلال الأمثل للوقت :

أولى فوائد التخطيط الفعال للوقت هو الاستغلال الأمثل للوقت كما أن التخطيط الفعال للوقت يمنحك استغلال الوقت الذى تكون فيه فى ذروة طاقتك فى المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك فى ذروتها يمكنك تجنب إضاعة الوقت .

ثانياً : الاستمتاع بساعات العمل الهادئة :

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الاستمتاع بساعات العمل الهادئة حيث ثبت أن الساعة الهادئة هى إحدى أفضل تقنيات الإدارة التى تم ابتكارها فقد تنجز فى هذه الساعة ضعف ما تنجزه فى ساعة غيرها فاحرص على عدم تضيعها وابدأ العمل فى أكثر الأعمال أهمية ثم انتقل إلى الأقل أهمية وهكذا .

ثالثاً : يمنحك الفرصة لوضع سياسة خاصة بالوقت :

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع سياستك الخاصة فى إدارة الوقت حيث تتطلب الفاعلية تخطيطاً لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط الفعال للوقت أيضاً بدوره تقديرات واقعية لمدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت .

رابعاً : يمنحك الفرصة لاستغلال طاقاتك :

التخطيط الفعال للوقت يمنحك الفرصة لاستغلال طاقاتك استغلالاً أمثل، وتوفر لك سياسة التخطيط الفعال للوقت استغلال ذروة طاقتك فى إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور وما عليك سوى أن تخصص وقت ذروة طاقتك للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية على الإطلاق .

خامساً : يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح :

التخطيط الجيد والفعال للوقت يمنحك الفرصة لوضع خطتك اليومية بنجاح وما عليك سوى القيام بالآتى :

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهى إرشاد لك .
- قسم جدول أعمالك على أساس أكثر الأعمال أهمية ثم الذى يلى ذلك فى الأهمية وما الذى يمكن تأجيله حتى الغد وما الذى يمكن أن يقوم به شخص آخر

بدلاً عنك.

– قد تضيف إلى جدول أعمالك أعمال أخرى إذا انتهيت مبكراً مما هو مطلوب منك.

سادساً : يمنحك الفرصة للإلتزام :

التخطيط الفعال للوقت يجعل منك إنسانًا ملتزما حريصًا على تنفيذ ما خططت له وما عليك سوى الالتزام بخطتك ووضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها فى مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هى محدداتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح نحو تنفيذ الأهداف.

••••••

أفضل طريقة للتحكم فى الوقت

هل تعرف عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما هى أفضل طريقة للتحكم فى الوقت؟ إنها تخطيط الوقت بطريقة فعالة حيث ثبت أن أفضل طريقة للتحكم فى الوقت هى تخطيطه بصورة تسمح لك بأداء جميع المهام بسهولة ويُسر وتتعرف من خلالها على قدرتك الشخصية على التحليل الحقيقى للوقت وتوزيع الأدوار بالنسبة للأعمال التى تناط بك وتحديد مدى الأهمية للعوامل التى تساعدك على هذا وكل ما له علاقة بالتخطيط الجيد.. فاعمل على أن تكون مخطط جيد لوقتك.

••••••

كيف يستثمر المدير وقته؟!

هناك بعض الطرق والوسائل التى تساعد المدراء على استغلال وقتهم استغلالاً أمثل ويمكن إيجازها فى النقاط التالية :

– على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال وأن يكون قدوة فى ذلك المجال .

– على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة للمتاعب ويعيق تحقيق الأهداف .

– على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤسين بطريقة لا تقبل الشك أو التردد .

– على المدير أن يكون حذراً فى إغراق نفسه بأشياء يمكن للغير القيام بها .

– على المدير أن يراجع المهام التى يجب عليه إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل أم لا .

– على المدير أن يستخدم الاختصارات كلما أمكن ذلك .

– يجب أن تتوافر فى المدير الرغبة فى القيام بالمهام الصعبة أولاً .

– ينبغى على المدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغى على الآخرين القيام به .

– ينبغى على المدير إعطاء المرؤوسين أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم .

– ينبغى على المدير أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة لإنجازها فى الوقت الضائع .

– عليه أن يكون محافظاً على الوقت .

وثق عزيزى القارئ . . عزيزتى القارئة أن العمل الإدارى يحتاج إلى اهتمام عالٍ بأهمية الوقت خاصة للذين يعملون فى مستوى الإدارة العليا لأنهم يمضون وقتاً كبيراً فى التخطيط والتفكير ولا يستفيدون من الوقت المتاح لهم بأكثر من ٥٧٪ على تقدير معهد الدراسات الإنسانية بنيويورك وكلما كثرت أعمال الإداريين وجدوا أنفسهم يعملون ساعات طوال ويستخدمون وقتهم بكفاءة أقل ويظهر من الإحصائية أن أصحاب المناصب العليا (مدير عام فيما فوق) يضيعون أكثر من ٣٦٪ من وقتهم فى المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات بينما هم يحتاجون لقضاء وقت أكثر فى التخطيط والتفكير .

والحقيقة التى لاشك فيها أن الإدارى فى الوقت الحالى أصبح أكثر دراية ووعياً بالحاجة لإدارة الوقت بشكل فعال ونجد أن الكثيرين يعملون ما بين (٥٠ – ٦٠ ساعة) فى الأسبوع ومع ذلك يجدون هذا الوقت غير كافٍ، وإضافة إلى ذلك نجد أن كثير من المديرين يجدون أن الوقت الذى يمضونه فى أعمالهم يزداد مع أن النتائج قد تتناقص إذا ما قورن ذلك بالوقت المستثمر.

فعندما يرقى شخص فى سلم الإدارة إلى المراكز العليا ومنها إلى المراكز المرموقة فى التنظيم فإنه يجب أن يخصص وقتاً أقل للتفاصيل اليومية ويحتاج إلى وقت أطول فى التخطيط والتفكير.

■ **كيف تدير وقتك بطريقة جيدة؟**

فيما يلى ١٠ عبارات والتى تعكس بصفة عامة مبادئ إدارة الوقت بطريقة فعالة، أجب على الأسئلة الموضحة أدناه وذلك بوضع دائرة على الإجابة التى تصف كيف تؤدى وظيفتك.

١– أستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها:

– دائماً – غالباً

– أحياناً – مطلقاً

٢– أضع أهدافاً مكتوبة ومحددة وأحدد مواعيد الإنتهاء منها:

– دائماً – غالباً

– أحياناً – مطلقاً

٣– أقوم بإعداد قائمة عمل يومياً وأرتب الأعمال حسب أهميتها وأعطى أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً:

– دائماً – غالباً

– أحياناً – مطلقاً

٤– أحتفظ بجدول زمنى فيه وقت إحتياطى يسمح بمواجهة أى أزمات أو مواقف غير متوقعة:

– دائماً – غالباً

– أحياناً – مطلقاً

٥– أقوم بتفويض أشياء غير هامة للآخرين:

– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

٦– أحاول معالجة أى مكاتبة مرة واحدة فقط:
– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

٧– أبذل مجهوداً خاص لأتجنب أى زيارات أو تليفونات عارضة مزعجة:
– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

٨– عندى القدرة لأقول « لا » لطلبات الآخرين التى قد تمنعنى من أداء الأعمال الهامة:
– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

٩– أحاول الاختصار فى المكالمات التليفونية أثناء العمل:
– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

١٠– أستخدم أجندة الموضوعات التى سيتم مناقشاتها فى الاجتماعات والزمن الممكن لذلك:
– دائماً – غالباً
– أحياناً – مطلقاً

■ **إرشادات التمرين:**

١– حتى يمكنك أن تقدر الدرجات التى يمكن أن تحصل عليها اتبع ما يلى:

أولاً: خصص « ٣ » نقاط للاستجابة « دائماً »، (٢) نقطة للاستجابة « غالباً »، ونقطة « واحدة » للاستجابة « أحياناً »، وصفر للاستجابة الأخيرة « مطلقاً ».

ثانياً: اجمع النقاط التى حصلت عليها فى العبارات لكى تحصل على إجمالى الدرجة.

ثالثاً: قارن الدرجة الإجمالية التى حصلت عليها بما يلى:

من صفر – ١٥ يعنى أن تعطى اهتماماً أكثر لإدارة وقتك.

من ١٦ – ٢٠ أنت تدير وقتك إلى حد ما بشكل جيد ولكن هناك فرصة لتحسينه.

من ٢١ – ٢٥ جيد جداً.

من ٢٦ – ٢٨ ممتاز.

من ٢٩ – ٣٠ أنت مبالغ.

رابعاً: خطة عملية لتحسين مهارات إدارة الوقت.

يمكنك الآن عمل خطة لتحسين مهارات إدارة الوقت قم بتسجيل مجالات القوة ومجالات الضعف وخطط التحسين كما يلى:

مجالات القوة	مجالات الضعف	خطط التحسين

الإستراتيجيات الفعالة للوقت

قدم خبراء إدارة الوقت عدداً من الإستراتيجيات التى يمكن استخدامها فى الواقع العملى لتنمية مهارات التعامل مع الوقت، ويمكن استعراض هذه الاستراتيجيات فيما يلى :

الاستراتيجية الأولى تخطيط الأنشطة اليومية

يتفق خبراء إدارة الوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت هى عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التى يجب أن تحيلها لنشاط معين، وتسمى الإدارة المستخدمة فى ذلك « بسجلات الوقت » .

والآن دعنى أسألك ماذا يعنى سجل لوقت؟ وما هى أهميته؟

الإجابة تقول سجل الوقت هو بيان بالأنشطة التى من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التى تحيلها لنشاط معين وبعض الملاحظات مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة .

ويحقق استخدام الوقت الفعال عن طريق إستراتيجية تخطيط الأنشطة اليومية المزايا التالية :

أ) عدم الاعتماد على التخمين فى تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام .

ب) بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة فى الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى .

جـ) التركيز على القيام بالخام والأنشطة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية .

د) معرفة أين وكيف يستخدم الوقت .

هـ) ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها وإعداد سجل الوقت خطوة بخطوة، يساعد على القيام بخطوتين هامتين هما :

الخطوة الأولى : تحديد واجباتك الوظيفية .

الخطوة الثانية : تحديد أولويات عملك .

و) يمكن النظر إلى أن نشاط تقوم به من منظورين هما : الأهمية **Important** ودرجة الإستعجال **urgecy** .

بينما تفسر كلمة « عاجل » الوقت المطلوب للإنجاز أو أداء المهام فإن كلمة « هام » تفسر الوقت النسبى للنشاط أو جودة الأداء المطلوب .

●●●●●●

الأنشطة حسب أهميتها والإستخدام الفعال للوقت

– فى ضوء المعيارين السابقين يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع هى:

أ) هام وعاجل. (المنطقة أ).

ب) هام وغير عاجل. (المنطقة ب).

جـ) غير هام وعاجل. (المنطقة ج).

د) غير هام وغير عاجل. (المنطقة د).

الإستراتيجية الثانية التفويض كوسيلة لاستثمار الوقت

تعلم كيف تفوض **Know How To Delegate** إنها إحدى وسائل استثمار الوقت والآن دعنا نتعرف على التفويض كوسيلة لاستثمار الوقت.

■ **التفويض وإدارة الوقت:**

ماذا يعنى التفويض؟

تتمثل الإستراتيجية الفعالة فى الإدارة الجيدة للوقت فى إتقان فن التفويض فماذا يعنى التفويض؟

يعنى التفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص فى مستوى إدارى معين إلى شخص آخر فى مستوى إدارى أدنى.

ويرتبط بمفهوم تفويض السلطة ثلاثة اعتبارات رئيسية من:

الأول: عندما يقبل الطرف الثانى التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يُكلفه به رئيسه، ويمرس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما يقوم به من أعمال.

الثـانى: إن تخلى الطرف الأول عن صلاحيات القيام ببعض المهام أو الأنشطة لا

يعنى تخليه عن المسئولية عنها، ومن ثم فإن تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسؤولية.

الثالث: أن لصاحب السلطة الأصلى الحق فى استردادها فى أى وقت، وذلك إما لفشل الطرف الثانى فى القيام بالمهام التى أُسندت إليه على الوجه المرغوب، وإما لانتفاء الغرض من عملية التفويض فتفويض السلطة فى نهاية الأمر يعنى التخلى المؤقت عن بعض الصلاحيات.

وهناك سؤال رئيسى لضمان التفويض الفعال والإستثمار الجيد للوقت وهو: لماذا التفويض؟

– الإجابة تقول: إنه يتم التفويض للأسباب التالية:

١– تفرغ المسئول للقضايا المهمة.

٢– إدخار الوقت لأنشطة التخطيط.

٣– التوزيع العادل لعبء العمل.

٤– سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٥– زيادة جودة اتخاذ القرارات.

٦– توفير فرص تنمية مهارات المرؤسين.

٧– رفع الروح المعنوية للمرؤسين.

٨– إظهار الثقة فى المرءوس وقدرته على إنجاز المهام الجيدة.

••••••

الإستراتيجية الثالثة
الإجتماعات الفعالة وسيلة لإدارة الوقت بفاعلية

■ **الإجتماعات وإدارة الوقت :**

عزيزى القارئ.. تعلم كيف تدير الاجتماعات بفعالية. لأن الإدارة الفعالة للاجتماعات وسيلة فعالة لإدارة الوقت واستراتيجية هامة لإدارة الوقت بفاعلية.

والاجتماعات سلاح ذو حدين حيث تساعد الإدارة الفعالة للاجتماعات فى تحقيق العديد من المزايا مثل تبادل الخبرات وتوفير الرؤية المشتركة وتنمية العلاقات الشخصية وسرعة تنفيذ القرارات فى المقابل تؤدى الإدارة غير الفعالة للاجتماعات إلى إهدار الوقت وضعف جودة القرارات وبطء التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة.

■ **مظاهر الإجتماعات الفعالة :**

يمكن إيجاز مظاهر الاجتماعات الفعالة فى النقاط الآتية :

١- وجود حاجة إلى الاجتماع من حيث المبدأ.
٢- الإعداد والتحضير المسبق للاجتماع.
٣- وضوح الهدف من الاجتماع.
٤- وجود جدول أعمال وإطار زمنى للموضوعات.
٥- بداية الاجتماع فى الوقت المحدد.
٦- عدم الانحراف عن موضوع الإجتماع.
٧- القيادة الفعالة للجلسة.
٨- المشاركة الإيجابية للأعضاء.
٩- التعامل مع الأنماط السلبية من السلوك.
١٠- التوصل إلى نتائج محددة.
١١- التقيد بجدول الاجتماع.
١٢- إنهاء الاجتماع فى الوقت المحدد.

●●●●●●

الإستراتيجية الرابعة
تعلم كيف تتخلى عن المهام غير الضرورية

الإستراتيجية الرابعة تقول: تخلص من المهام غير الضرورية إنها إستراتيجية فعالة لعدم إهدار الوقت.

قد يفقد المدير السيطرة على الوقت بسبب قيامه بأداء مهام غير ضرورية أو يمكن تأديتها بواسطة آخرين، ويوجد العديد من الأسباب التى تفسر قيام بعض المديرين بأداء العديد من المهام غير الضرورية من أبرزها ما يلى:

١- عدم وجود أهداف أو أولويات واضحة للعمل.

٢- الفشل فى تفويض بعض المهام للمساعدين.

ويمكنك التغلب على ذلك وعدم إهدار الوقت فى المهام غير الضرورية عن طريق القيام بالآتى:

أ) لا تتردد فى قول كلمة «لا» عند الضرورة.

ب) اقترح أشخاص آخرين للقيام بهذه المهمة.

جـ) أظهر للآخرين أن إنجاز هذه المهام سوف يكون على حساب مهام أخرى أكثر أهمية.

د) إذا كانت هذه المهام مسندة بواسطة الرئيس اسأله أى المهام أكثر أهمية من وجهة نظره.

هـ) حدد المهام غير الضرورية وحاول التخلص منها إذا كان ذلك ممكناً.

و) قدم الدليل على مدى ارتفاع التكلفة فى حالة القيام بها أو مقدار الوفر فى التكلفة فى حالة التخلص منها.

ز) قم بتفويض المهام الأقل أهمية لمرؤوسك أو مدير مكتبك إذا كان ذلك ممكناً.

حـ) إذا كان من الصعب أو من غير المناسب تفويض تلك المهام فحاول القيام بها فى الأوقات المرنة أو عندما تكون مجهداً.

ط) استخدم صلاحيات الوظيفة فى تحويل المهام غير الضرورية إلى أشخاص آخرين أو وحدات تنظيمية أخرى.

ى) اعتذر عن عدم ملاءمة الوقت لإنجاز هذه المهام عندما يكون ذلك ممكناً.

الأعمال الورقية أكبر مضيعات الوقت

كثير من الأشخاص يقضون وقتاً كبيراً فى إعداد المذكرات والتقارير مما يؤدى إلى إهدار جزء ملموس من وقت العمل ويستلزم تقليص حجم الأعمال الورقية القيام بما يلى :

أ) تدوين الملاحظات على المستند الأصلى مع قيام السكرتير بالرد .

ب) استخدام البريد الإلكترونى كلما كان ذلك ممكناً .

جـ) تنمية مهارات مدير المكتب فى عرض البريد .

د) الاختصار فى الكتابة .

■ **بعض الإرشادات الإضافية فى الإدارة الجيدة للوقت :**

إضافة إلى الإستراتيجيات التى تم تناولها على الصفحات السابقة، توجد بعض الإشادات الأخرى أو النصائح التى يمكن أن تساهم فى التقدم نحو إدارة أفضل للوقت، ويمكن تلخيص هذه الإرشادات فيما يلى :

١- صمم قوائم بالأشياء الضرورية المطلوب إنجازها وفقاً لأساس يومى .

٢- استخدم الأوقات الصباحية فى إنجاز المهام الرئيسية .

٣- حدد الأهداف بوضوح وبين تاريخ إنجاز كل هدف .

٤- استخدم قائمة الأوليات **To Do** .

٥- قم بتنفيذ المهام الرئيسية والعاجلة أولاً ثم حاول تفويض النوعيات الأخرى من المهام للآخرين .

٦- تجنب التأجيل أو تأخير عمل اليوم إلى الغد .

٧- قم بإنجاز المهام المهمة غير المحببة إليك أولاً .

٨- حدد مضيعات وقتك وحاول التخلص منها .

٩- ركز على مهمة واحدة وليس أكثر من مهمة فى وقت واحد .

١٠- ركز على المهمة ذات القيمة المضافة المرتفعة .

١١- استخدم المكاتبات الإلكترونية كلما أمكنك ذلك .

١٢- حدد مواعيد واقعية لإنجاز المهام .

١٣- اجمع معاً الأعمال المتشابهة حتى تحافظ على استمرارية واتساق الفكر والحالة المزاجية.

١٤- تحكم فى مقاطعات الزائرين فى الفترات الحرجة.

١٥- خصص وقتاً للأزمات غير المتوقعة.

■ **الزيارات وإدارة الوقت:**

تعتبر الزيارات أثناء وقت العمل أكبر مضيعات الوقت.

وربما تمثل الزيارات العارضة أكبر مصادر إهدار الوقت بالنسبة للمدير المصرى عموماً وشاغلى الوظائف الإدارية فى الجامعة، على وجه الخصوص ويكمن التحدى فى أن العمل الإدارى الجامعى يتطلب الإتصال بشكل واضح من الأفراد تشمل الزملاء والرؤساء والطلاب وأعضاء الجهاز الإدارى وأولياء الأمور والمسئولين فى المصالح المختلفة فى مجتمع الجامعة.. إلخ إلا أن الحاجة للاتصال مع هذه الأطراف لا يعنى أن المسؤول لا يجب أن يكون متاحاً فى أى وقت مع أى زائر ولأى سبب ورغم أن البعض يفشل فى وضع سياسات منظمة للتعامل مع هذا الموقف، والبعض الآخر يواجه بانتقادات حادة ومواقف عند محاولته وضع ضوابط لهذه الظاهرة الاجتماعية إلا أن ذلك لا يعنى التوقف عن المحاولة على الأقل للحد من التأثيرات السلبية لهذه الظاهرة فى مجتمعاتنا.

وهناك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع الزائرين دون سابق موعد نوجزها فيما يلى:

١- ضع سياسة مكتوبة للتعامل مع الزيارات العارضة.

٢- تنمية مهارات مدير المكتب فى مجال تصنيف الزائرين وتحديد أولويات مقابلة المسؤول.

٣- حدد أوقات معينة للزيارات للفئات التى يمكنها التردد عليك.

٤- علم مرؤوسيك كيف يحترمون وقتك ووقت أنفسهم.

٥- أعرض الزيارة على من تتوقع أن يطيل الجلوس عندك حتى تتحكم أنت فى وقت الزيارة.

٦- استخدم بعض العبارات المهذبة التى تشجع الآخرين على اختصار وقت الزيارة وعلى سبيل المثال:

أ) « لدى محاضرة بعد ٥ دقائق » .

ب) « سوف اضطر للاستئذات بعد دقائق لمقابلة رئيس الجامعة » .

جـ) « أستأذنك فى استكمال هذا التقرير وسأكون معك حالاً » .

٧- حدد وقتاً معيناً مرة واحدة فى الأسبوع لأولئك الذين يرغبون فى مقابلتك دون سابق موعد . . مع تحديد وقت المقابلة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد .

٨- استخدم الإرشادات غير اللفظية التى تعكس انشغالك وضيق الوقت المتاح لديك مثل :

أ) « تجاهل النظر بعينيك إلى الشخص الذى يحضر دون سابق موعد حتى تشعره بضيق الوقت المتاح لديك » .

ب) « استمر فى الوقوف حتى لا يجلس الطرف الآخر ولا يضطر إلى الاسترخاء فى جلسته » .

جـ) ارفع سماعة التليفون وكأنك تُخطط لإجراء مكالمة مهمة، وإنك فى انتظار إنتهاء الزائر لإجراء هذه المكالمة .

د) « انظر لساعتك بين الحين والآخر لإظهار مدى حاجتك للوقت أو تأثير الآخرين على وقتك » .

■ **فن استخدام الهاتف وإدارة الوقت :**

تعلم كيف تستخدم التليفون بفعالية .

من فنون الإدارة الفعالة للوقت فن إتقان مهارات استخدام التليفون والهاتف الجوال فى الحقيقة، لا يوجد عمل لا يعتمد على الهاتف، إلا أنه قد يكون مصدراً للفاعلية أو مصدراً لإهدار الوقت، ومن ثم تحدد الطريقة التى تستخدم بها (هاتفك) مدى قدرتك على التعامل مع وقت وظيفتك وهناك بعض الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات الهاتفية . يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

أ) أسند عملية الرد على التليفون لمدير مكتبك كلما أمكن ذلك .

ب) طور أسلوباً للتمييز بين نوعيات المكالمات .

جـ) ضع قائمة بالمكالمات المهمة التى يجب عليك القيام بها يومياً .

د) حدد الهدف من كل مكالمة والنقاط الرئيسية التى تود التحدث فيها .

هـ) أعد نفسك للمكالمات كما تعد نفسك للاجتماعات .

و) حاول إجراء المكالمات فى الأوقات المرنة من اليوم .

ز) حاول أن تنفذ إتصالاتك كلها معاً . . واستخدم مدير مكتبك فى تنفيذ أولويات الاتصال .

حـ) استخدم مكبر صوت الهاتف حتى يمكن إنجاز بعض الأشياء الأخرى فى وقت الاتصال نفسه .

ط) تعرف على قواعد الاستخدام الفعال للهاتف .

ى) حاول السيطرة على الحوار من خلال استخدام بعض الجمل مثل :

. . هل هناك شئ ترغب فى مناقشته قبل الذهاب للاجتماع ؟

. . توجد مكالمة على الخط الآخر . . سوف أعاود الإتصال بك فى وقت لاحق .

. . يمكن مناقشة ذلك بالتفصيل فى مكالمة أخرى إن شاء الله .

. . معذرة . . سأحاول الإتصال بك بعد الإنتهاء من مقابلة أحد الضيوف . . إلخ .

ك) حاول تسجيل نقاط الحديث خاصة إذا كان المتحدث شخصية مهمة، حتى يمكنك التركيز على الرد عليها .

ل) ضع ساعة زمنية أمامك لمتابعة أوقات المكالمات .

●●●●●●

أشهر مهارات إدارة الوقت

هناك مهارات فعلية لإدارة الوقت واستثماره يجب إتقانها ويمكن تحديد هذه المهارات فى نقاط رئيسية يأتى فى مقدمتها تحديد الأولويات بمعنى الأهم فالمهم.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن بعض المدراء أو الأشخاص العاديين لا يعرفون كيف يتصرفون فى أوقاتهم وكثير من الأشخاص أيضاً لديهم مشكلة معينة فى إنجاز الأعمال التى تقع تحت يده فيفرض على نفسه وجوب إنجاز هذه الأعمال حتى لو اضطر الإنسان لمضاعفة الجهد فى ذلك.

والواقع يؤكد أن كثيراً من المديرين يقضون أوقاتهم فى الأعمال الروتينية ويكلفون أنفسهم أكثر من طاقاتهم فنجدهم مشغولين بالتوافه بما فى ذلك الأعمال الورقية التى تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة لا يستطيعون إنجاز أى منها ولعل السبب فى ذلك هو عدم تحديد مبدأ الأولوية فى الأعمال وغالباً ما يواجه هذا النوع من الناس مشكلة حتى فى الوصول إلى هذه الأوراق داخل المكتب لأن الأعمال الورقية الروتينية تعترض طريقة هذا الشخص أو ذاك فى كل لحظة إضافة إلى أنه سيكون دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة غير الموقعة التى تسرق وقته دون أن يؤدى المهام الموكلة له ولذا نجده يأخذ جزءاً كبيراً من أعماله إلى منزله وينام متأخراً لإنهاء كل متطلبات الأعمال غير المنجزة.

وإليك عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة بعض الوسائل لتحديد مبدأ الأولوية فى بيئة العمل كما يلى «أعمال هامة وعاجلة ـ أعمال مخططة لابد من إنجازها ـ أعمال يتم تفويضها ـ أعمال لابد من تركها».

■ **تعلم مبدأ الأهم ثم المهم:**

إننا نعيش فى صراع دائم بين العاجل والهام، والمشكلة دائماً هى أن الأمور الهامة نادراً ما تكون الحاجة إلى إنجازها عاجلة. أما الأمور العاجلة فتحتاج إلى اهتمام وإنجاز نتيجة إلحاحها وضغوطها المستمرة وقليلاً ما نناقش الأمور العاجلة، وهل هى حقاً عاجلة أم تبدو كذلك، وأحياناً تنمو فينا عادة الاستجابة لهذه الأمور على إنها عاجلة بينما هى فى الحقيقة غير ذلك بل إن الكثير من الأمور العاجلة هى فى الحقيقة غير

ذلك إن ما نحتاج إليه هو الحكمة والشجاعة والنظام حتى نقرر عمل الأشياء أو لا نعملها وفى هذا الإطار قام خبراء الإدارة بتقسيم المهام العاجلة والهامة إلى أربعة مربعات، الأول عاجل وهام والثانى عاجل وغير هام والثالث غير عاجل وهام، والرابع غير عاجل وغير هام واستخدموا هذه المربعات الأربع لتحليل الأعمال والمساعدة فى اكتشاف الميول والاهتمامات.

ولكى تبدأ عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة فى التحليل لابد أن تفكر فى مربع واحد فى وقت واحد وأن نقوم بتحديد أى أجزاء من العمل تنطبق على هذا المربع.

عزيزتى القارئة.. عزيزى القارئ..

احتفظ بسجل لأنشطتك التى تقوم بها خلال اليوم ثم افحص كل نشاط وحدد المربع الذى يجب أن يقع فيه عملك بعد التعرف على تلك المربعات الأربعة.

أ) المربع الأول: الأنشطة الهامة والعاجلة:

فنحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم «الأزمات» وأكثرنا يفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهى تشمل اضرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية العام القادم، تغيب أكثر من مدير فى أجازات مرضية فى نفس الوقت، وهذه الأشياء التى تقع فى المربع رقم «١» يجب الانتهاء منها فى أسرع وقت ممكن، والغريب أننا يجب أن ننتهى من هذه المشاكل بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة.

ب) المربع الثانى: ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير عاجلة:

ويمكن أن نقول: إنها الأشياء التى لا تحدث أو التى لا تحدث دائماً بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين وقلة قليلة منهم الذين يقضون وقتاً كبيراً فى هذه الأنشطة التى يجب قضاء وقت أكبر فيها.

جـ) المربع رقم «٣» ويشمل الأنشطة العاجلة وغير الهامة:

وهذا المربع يشمل جزءاً كبيراً من الأنشطة اليومية وهى تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية فى تحقيق أهدافنا والمثال الأول على ذلك منها هو مكالمات هامة حقاً، وبالرغم من ذلك فكل مكالمة تأخذ وقتاً فإن لم تكن على غاية من الأهمية والضرورة فهى تمثل إهدار للوقت أما الزوار غير المتوقعين فهم مثال آخر على ذلك وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليل منهم فقط هم الذين

يأتون لأسباب هامة.

د) المربع رقم «٤» ويشمل الأنشطة غير العاجلة وغير الهامة:

الأنشطة الموجودة فى هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة ولقد أثبتت الدراسات أن معظم الأشخاص والمدراء يقضون من عشرة إلى أربعين فى المائة من يومهم فى الأنشطة التى يشملها المربع رقم «٤» مثل الدردشة ومجالس النميمة والدش والإنترنت والتوجه إلى المقاهى والبوفيهات لشرب الشاى واستغراق فترات كبيرة من الوقت فى تناول الطعام والحضور إلى العمل متأخراً والانصراف مبكراً.

والخلاصة:

عليك عزيزتى القارئة.. عزيزى القارئ..

أن تبذل الوقت والجهد لتصنيف أنشطتك اليومية داخل هذه المربعات فهذا يؤدى إلى نتائج جديرة بالمحاولة فمن خلال هذا التصنيف سيمكنك أن تعرف نسبة الوقت الذى تقضيه فى أداء الأنشطة الهامة والوقت الذى تقضيه فى الأنشطة غير الهامة نسبياً.

وسوف يرشدك هذا التصنيف أيضاً إلى الوقت الإضافى المتوفر لك الذى تستطيع أن تستثمره فى الأنشطة الهامة.

■ تعلم كيف تزيد من فعالية الوقت:

لكى تزيد عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة.. من فعالية الوقت عليكم اتباع الخطوات التالية لتزيد من فعالية الوقت:

١- اعمل بذكاء وليس بصعوبة.

٢- تعامل مع الأعمال الصعبة فى الفترة الصباحية.

٣- حاول أن تعمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح.

٤- حدد النشاطات والمهام التى تنوى أنت القيام بها.

٥- قم بعملية تبنى الأولويات وضعها كعادة من عاداتك الرئيسية.

٦- قم بعمل واحد فى وقت واحد.

٧- أجل كل شئ ليس له صلة بالعمل المطلوب منك.

٨- استفد قدر الإمكان من مبدأ التفويض.

٩- حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق.

١٠- ضع جدولاً يوميًا للاتصالات الهامة والمقابلات والإجتماعات.
١١- لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول أن تجد حلاً لها.
١٢- لا تحاول أن تنقل عمل المكتب إلى المنزل.

■ تعلم كيف يمكنك التحكم فى الوقت؟

التحكم فى الوقت فن من الفنون الإنسانية الراقية ويمكن التحكم فى الوقت عن طريق اتباع ما يلى:

أولاً: الإلتزام بالصبر:

الحقيقة التى لا جدال فيها إن نعمة الصبر تحول دون جعلك أسيراً للإلتزام بالأمور الملحة فبالرغم من أن الصبر يأخذ وقتاً رائداً لكنه فى الوقت ذاته يقلل من البدايات فعندما تسارع فى اتخاذ قرار ما أو تنفيذه، اسأل نفسك إذا كنت قد تعجلت أم لا، إذا كان مرور الوقت يعتبر فى صالحك فى العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابراً ومتأنياً.

ثانياً: أداء المهمة دون إضاعة الوقت:

حاول عندما تتناول أى مهمة تعالجها لأول مرة أن لا تضيع الوقت فى التفكير فيها وفى معالجتها، وعندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز على القيام بواحدة في كل مرة، كأنك تلعب بكرة واحدة فى كل مرة.

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء:

عند تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء فإنه سوف يتوفر لديك كثير من الوقت. فما عليك إلا أن تتبع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:

١- اترك المرؤوسين يراقبون الروتين ويقومون بوضع القرارات.
٢- تعامل أنت فقط مع المشكلات الاستثنائية.
٣- لا تغرق بالغوص فى التفاصيل وعليك بتوفير الوقت لتحصل على تغذية مرتدة من العاملين بشكل موجز من خلال التقارير الاستثنائية.

■ تعلم كيف تجعل الأوقات تعمل لصالحنا؟

إذا كنت مديراً أو رئيساً إدارياً فكيف تجعل الأوقات تعمل لصالحك ولا تضيع وقتك سدى بدون فائدة؟ فلكى تحصل على كفاءة متناهية فى إدارة الوقت فما عليك إلا اتباع الخطوات الثلاث التالية:

أولاً : التحكم فى طاولة المكتب :

الحقيقة التى لا جدال فيها أن فلسفة ترتيب وتنظيم طاولة المكتب ومنع ازدحام الأوراق عليها تجعلك تعمل بشكل طبيعى وما عليك لتحقيق هذا الغرض إلا اتباع الخطوات التالية :

أ) ابدأ بكتابة المهام الرئيسية بشكل مرتب على ورقة واحدة .

ب) عند الانتهاء من هذه المهام اشطبها من القائمة .

جـ) اقرأ بريدك بسرعة وتخلص من البريد الذى لا تحتاجه .

د) تخلص من الخطابات والدعايات غير الضرورية .

هـ) راجع أعمالك وملفاتك بين فترة وأخرى .

و) خذ بقية المذكرات وضعها بترتيب على جانب المكتب وبهذا تكون مستعداً لعملك .

ثانياً : دع الوقت يعمل لصالحك :

إن الوقت الذى يملكه جميع الناس بلا استثناء هو ستون ثانية فى الدقيقة و٦٠ دقيقة فى الساعة و٢٤ ساعة فى اليوم وسبعة أيام فى الأسبوع - ٤ أسابيع فى الشهر و٣٦٥ يوماً فى السنة البسيطة و٣٦٦ يوماً فى السنة الكبيسة، ولكن العبرة ليست فى هذه الأوقات بل العبرة فى استثمارها استثماراً يعود بالنفع عليك وعلى عملك وهذه بعض النصائح والقواعد التى تجعل الوقت يعمل لصالحك :

١- يكون الرد على المكالمات فى الصباح الباكر .

٢- استخدم ساعات الصباح للقيام بالأعمال التى تتطلب إبداعاً وجهداً كبيراً .

٣- استغلال ساعات الصفاء الذهنى للقيام بالأعمال الأكثر صعوبة .

٤- أوجد مكاناً تنعزل فيه لتقييم أدائك ومحاسبة نفسك .

٥- ابدأ بالمهام الصغيرة بعد الغذاء مباشرة إذا كانت طبيعة عملك تتطلب ذلك .

٦- فى نهاية اليوم خطط للأعمال التى ستقوم بها غداً .

■ **أشهر مشاكل مضيعات الوقت وكيفية التعامل معها :**

كثير من المديرين يضيعون أوقاتهم فى أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على الأمور الأكثر أهمية فى أعمالهم، فالمدير الناجح المتميز هو مَنْ يحدد ما يحتاج إليه من معلومات ومكان تواجدها .

لذا يجب على المدراء والعاملين الاعتراف بهذه الحقيقة والابتعاد عن التصورات الخاطئة لبعض الأمور فى مجريات العمل اليومى.

ومن الأشياء الجديرة بالذكر فى مضيعات الوقت «الأعراف السائدة فى بيئة العمل» مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها وقد تكون هذه الاجتماعات سبباً من أسباب مضيعات الوقت ومن الأشياء الملفتة فى بيئة العمل.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن كثيراً من المدراء والعاملين لا ينقصهم الإخلاص والحماس بالعمل لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون فى الوقت مما يجعلهم فى أحيان كثيرة يأخذون كثيراً من أعمالهم غير المنتهية إلى منازلهم ولكنهم مع ذلك يعتبرون مضيعين سيئين لأوقاتهم لأن الوقت لا يقاس بالدقائق والساعات بل بالجهد المبذول فى إنجاز المهمة حسب أهميتها والحقيقة التى لا ريب فيها إن استخدام مفكرات الجيب هى من الوسائل المستخدمة لكى تساعد الشخص على الاستغلال الأمثل للوقت ويمكن إيجاز أبرز «مضيعات» الوقت فى النقاط الآتية:

- الاجتماعات الدورية الروتينية.
- مكالمات الهاتف «الجوال – الأرضى».
- المقاطعات أثناء العمل.
- الزيارات الودية.
- ازدحام الأوراق على سطح المكتب.
- عدم التفويض.
- عدم اكتمال المعلومات.
- الاعتماد على الذاكرة.
- عدم الإصغاء.
- عدم وجود خطة.
- تأجيل إنجاز العمل.
- عدم تحديد الأولويات.

■ **نماذج من أشهر مضيعات الوقت وأفضل طرق التعامل معها:**

١- تكديس الأوراق:

تذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة أن تكديس الأوراق على مكتبك هو عبارة

عن قرارت مؤجلة، وهناك ثلاثة احتمالات للتعامل مع تكدس الأوراق وهى :

أ) التخلص منها فوراً.

ب) تتخذ عليها إجراءات.

جـ) تحفظها داخل ملفات.

وهناك أسئلة تساعدكم على تحديد مدى حاجتك للإحتفاظ بتلك الأوراق وهى :

هل هذه الأوراق تخص معلومات فقط؟ هل المعلومات الموجودة فى تلك الأوراق موجودة فى مكان آخر بحيث يمكن الحصول عليها وقت الحاجة؟

ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث لو تخلصت من تلك الأوراق؟

وعلى ضوء الإجابات على تلك الأسئلة يكون التعامل مع هذه الأوراق بإحدى الطرق الثلاث السابق الإشارة إليها.

٢- العجز عن قول كلمة «لا»:

عندما نعجز عن قول كلمة « لا » يكون ذلك سبباً فى إهدار الوقت والجهد والقيام بأعمال لا طائل منها ويمكن من خلال الجدول التالى التعرف على الأسباب التى يمكن أن تؤدى إلى العجز عن قول كلمة « لا » والحلول المناسبة لعدم إضاعة الوقت.

من أشهر مضيعات الوقت العجز عن قول كلمة « لا »	
الأسباب	**الحلول**
١- الرغبة فى تلقى الاستحسان والقبول.	• لا تتعهد بشئ لا تستطيع عمله.
٢- خشية الإحراج.	• تعود على قول كلمة « لا » دون أن تسبب حرجاً لك. .
٣- التمتع ببعض المزايا.	• أرفض أن تعرض نفسك بطريقة رخيصة.
٤- الإحساس الزائف بقول أمر ما.	• تخلص من سيطرة هذا الإحساس وتحكم فيه.
٥- عدم القدرة على الرفض.	• إنصت للطلب وقل « لا » فوراً وقدم الحلول.
٦- انعدام الأعذار.	• لا تكن حساساً وقدم الأعذار مسبقاً.
٧- لا وقت لتفكير فى الإجابات.	• قم بتأجيل ردك وانطق به مباشرة.
٨- انعدام وجود الأهداف.	• حدد الأولويات لنفسك.
٩- افتراض الآخرين لقولك « نعم ».	• تعلم الرفض للأشياء التى لا تسطيع تقديمها.
١٠- لا أستطيع أو أقول للرئيس « لا ».	• إبرز له قائمة أولويات عملك أولاً.

٣- المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت :

تعتبر المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت والجدول التالى يوضح بإيجاز شديد أهم الأسباب التى أدت إلى الحصول على المعلومات الناقصة والحلول التى يمكن من خلالها تدارك ذلك مستقبلاً .

المعلومات الناقصة من أشهر مضيعات الوقت	
أسباب المعلومات الناقصة	الحلول المقترحة لتفادى ذلك
١- عدم إدراك أهمية هذا السبب.	• تعرف على السبب وحدد أولوياته.
٢- إنعدام نظام المعلومات.	• حدد المعلومات التى تحتاجها ثم اضمن إمكانية توفرها.
٣- صعوبة معرفة المعلومات المطلوبة.	• ناقش الأمر وقرر.
٤- الفشل فى اختيار مدى إمكانية الاعتماد عليها.	• لا تقم بأى افتراضات، دقق للغاية، ثم قم باختياره.
٥- تقدم معلومات لا حاجة لها.	• تجنب الاتصالات التى لا لزوم لها.
٦- الفشل فى عمل تقييم أولويات للمعلومات.	• قم بتقييم الوقت الذى يستغرقه تجهيز المعلومات.
٧- الفشل فى توقع حدوث تأخير للمعلومات.	• ضع تخطيطاً زمنياً احتياطياً للحصول على مصادر بديلة.

••••••

■ **كيفية التعامل الأمثل مع بعض مضيعات الوقت :**

أولاً : التعامل الأمثل مع الهاتف :

يمكن إيجاز التعامل الأمثل مع الهاتف فى النقاط الآتية :

١- اجعل مكالمتك تمر عبر شخص آخر مثل السكرتير ليقوم بتحويل المكالمات الضرورية الهامة دون غيرها .

٢- بلغ المتحدث بأن لديك موعداً أو تتوقع مكالمة إذا طالت المكالمة عن المعدل المطلوب .

٣- ادخل فى الموضوع مباشرة عند الحديث الضرورى .

٤- انجز اتصالاتكم فى وقت واحد .

٥- حاول أن تكون أنت مَنْ يُنهى المكالمة .

٦- استخدم جهاز تسجيل الرسائل .

ثانياً : التعامل الأمثل مع زيارات زملاء العمل :

- تعتبر زيارات زملاء العمل من أكثر مضيعات الوقت والتى تسبب لمعظمنا حرج لا داعى له ويمكن إيجاز أشهر طرق التعامل الأمثل مع زيارات العمل فى النقاط الآتية :

١- إذا سألك زميلك هذا هل أنت مشغول؟ أجب بنعم بكل صراحة .

٢- إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها .

٣- أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين على زيارتك .

٤- شجع مبدأ العمل من خلال المواعيد .

٥- يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب .

ثالثاً : التعامل الأمثل مع كثرة الإجتماعات :

تعتبر الإجتماعات الكثيرة من أشهر مضيعات العمل للمدراء والعاملين ويمكن إيجاز التعامل الأمثل مع كثرة الإجتماعات فى النقاط التالية :

- اسأل نفسك دائماً هل الاجتماع ضرورى أم لا .
- هل لابد أن تحضر أنت الاجتماع أم يمكن تفويض آخر لحضوره .
- هل تكفى المكالمة الهاتفية أو المذكرة الداخلية كبديل للإجتماع .
- هل بالإمكان تقليل عدد الإجتماعات .

إذا كان الإجتماع ضرورياً فيجب القيام بالآتى :

أ) تبليغ الحاضرين بالهدف والمكان والمدة .
ب) تقديم أكبر قدر من المعلومات للمشاركين قبل بدء الاجتماع .
جـ) أرسل جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة .
د) أبدأ فى الوقت المحدد .
هـ) نبه المشاركين عند قرب نهاية الاجتماع .
و) أوقف الاجتماع وانهيه فى الوقت المحدد .

■ **أشهر طرق إدارة مضيعات الوقت اليومية والتعامل معها :**

أولاً : طرق إدارة المقاطعات التليفونية :

الحقيقة التى لا جدال فيها إن ثمة شيئًا لا يمكن مقاومته فى بيئة العمل وهو المكالمات التليفونية ذلك الهاتف الذى يرن بجوارنا كل ثانية وكل دقيقة بدءع وبدون داع فيشغل الذهن للإنسان وتؤثر نغماته على مشاعره ووجدانه حباً للإستطلاع لمعرفة ماهية هذا الإتصال وتلك المكالمة وهل وراء الهاتف خبر سار أو غير سار ومهما كان نوع الإتصال إلا أنه يترك أثراً بالنفس ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالى فى مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصى وإننا على المستوى الشخصى فى مواقع العمل المختلفة نجد أنه من بين ألف شخص يجلسون بجوار الهاتف فإن من يتجاهله فقط شخص واحد لا أكثر.

والمفارقة العجيبة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها علاجاً وبمجرد التعرف عليه وتحديده يمكن أن يتم العلاج ويتحقق وللحصول على إدارة فاعلة للوقت لابد من تجنب الإحساس أو الشعور بوجود هذا الكم من خطوط الهاتف على طاولة المكتب .

ويعتبر الهاتف سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع أيضاً الكثير من الوقت هذا ويمكن إدارة المقاطعات الهاتفية عن طريق القيام بالآتى :

أ) اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما إذا كنت تفضل إنجاز الأعمال الهامة وجهاً لوجه أو كتابة أو عبر الهاتف وانظر إلى الهاتف كآلة لتوصيل الرسائل فقط .

ب) حدد زمن المكالمة المتوقع قبل أن تبدأ فيها .
جـ) حدد مسبقاً الأفكار التى تنوى نقاشها أو الحديث عنها .

د) حدد الشخص أو الأشخاص الذين تنوى محادثتهم.

هـ) اعتمد على مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد مكالماتك التى يجب الرد عليها أو التى يقوم هو بالرد عليها نيابة عنك.

و) أشعر مَنْ تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف للإطالة.

ز) تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة واعتمد على معرفة زمن كل مكالمة تقضيها مع الهاتف.

ويمكن إيجاز أهم المشاكل المتعلقة بالمكالمات التليفونية وأسبابها وحلولها من خلال الجدول التالى:

أسباب المكالمة الهاتفية المضيعة للوقت	الحلول المقترحة لتفادى ذلك
١- عدم إدراك ضرر المكالمة. ٢- عدم وجود خطة لمعالجتها. ٣- الشعور بالذات والأهمية. ٤- الرغبة فى أن تكون موجوداً. ٥- الرغبة فى أن تطلع على كل شئ. ٦- الرغبة فى المشاركة الروتينية. ٧- عدم التفويض. ٨- الموظفون الاتكاليون.	• سجل المكالمة وضررها. • أعد خطة لغربلة وتفويض وجمع المكالمات. • تعرف على ذاتك ولا تبالغ فى تقدير أهميتها. • ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال أو أن تكون موجوداً للتحكم فى الأشياء الشخصية. • قم بإنجاز ما هو مخطط له فقط. • اشترك فى كل التفاصيل. • قم بتفويض أكثر لاستثمار وقتك. • أرفض المحادثات الهاتفية إن لم تكن هامة وضرورية واعتذر عن الرد بلا حرج.

ثانياً: الإجتماعات غير الفعالة والتصرف حيالها:

أصبحت الإجتماعات واللجان سمة من سمات المجتمع العربى.. كل شئ يلزمه لجنة واللجان يلزمها لجان عليا وهكذا ما أطلق كثير من النكات جمع (نكتة) حول هذا الموضوع فلا يتم تشييد أى مبنى بأى منشأة دون وجود غرف اجتماعات طبقاً لنوع ومستوى التنظيم يقول معظم المدراء إن كثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة لا داع لها كما أن كثير من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل وأنه لا يوجد متابعة دقيقة لمعظم الاجتماعات وما تم تقريره فيها وفى دراسة علمية تقول: إن المدير فى أغلب المنشآت يقضى حوالى عشر ساعات أسبوعياً فى الاجتماعات وأن ٩٠٪ من المدراء يقولون: إن نصف اجتماعاتهم

تُعد مضيعة للوقت أى بمعدل خمس ساعات مما يعنى إهدار حوالى ٢٥٠ ساعة فى العام على الأقل لكل مدير والحقيقة التى لا جدال فيها أن أفضل حل لظاهرة الاجتماعات غير الفعالة فى منشآت الأعمال أو على المحيط الخاص هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الإنضباط والموضوعية.

والواقع يؤكد أن الاجتماعات تمثل أحد الأنشطة الإدارية للقادة الإداريين ولذا يجب المحافظة عليها وإدارتها بفاعلية متناهية على النحو التالى :

- الإبتعاد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية .
- البدء فى الاجتماع فى الوقت المحدد .
- إبلاغ الحاضرين بموعد الاجتماع .
- إعداد جدول بموضوع الإجتماعات .
- إختيار أقل الأيام نشاطاً فى الأسبوع لممارسة الاجتماعات .

ويمكن إيجاز أسباب مشكلات الاجتماعات وبعض الحلول المقترحة من أجل استثمار الوقت وأن يكون الاجتماع فعالاً من خلال الجدول التالى :

أسباب مشكلات الإجتماعات المشيعة للوقت	حلولها
قبل الاجتماع	
١- عدم وجود هدف.	- ينبغى ألا يكون هناك اجتماع دون هدف ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك.
٢- عدم وجود جدول أعمال.	- ينبغى ألا يكون هناك اجتماع دون هدف ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك. ينبغى ألا يعقد أى اجتماع دون جدول أعمال ويكتب جدول أعمال لكل اجتماع محدد من قبل أو يذكر جدول أعمال شفوى للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص الاجتماع وهم مستعدون للنقاش.
٣- أشخاص غير ملائمين للإجتماع.	- ينبغى أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم.

أسباب مشكلات الإجتماعات المشيعة للوقت	حلولها
قبل الاجتماع	
٤- عدم ملائمة الوقت للإجتماع.	- ينبغى التأكد من الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
٥- عدم التخطيط الجيد للاجتماع.	- ينبغى التخطيط جيداً للاجتماعات كى يصبح الاجتماع فعالاً دون إهدار للوقت.
٦- كثرة الاجتماعات دون داع.	- اختبر حاجتك للإجتماعات العادية وتوقف عن عقدها الفترة وانظر ماذا سيحدث واختصر الوقت للنصف بالنسبة للإجتماعات الطويلة.
٧- قلة الاجتماعات ومشاكلها.	- قم بتقييم الحاجة للمشاركة من أجل المعلومات وللتنسيق.
٨- عدم بدأ الاجتماعات فى الوقت المحدد.	- لابد من احترام المواعيد وبدء الاجتماع فى الموعد المحدد وعدم انتظار أحد مهما كان موقعه لأنك عندما تؤخر الاجتماع انتظاراً لوصول المتأخرين فإنك بذلك تكون تعاقب أولئك الذين جاؤوا فى الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين.

أسباب مضيعات الوقت أثناء الإجتماعات وحلولها	
أسباب ضياع الوقت	**الحلول**
١- الحدث الودى.	- احتفظ بالحديث الودى لمكان آخر خارج الاجتماع وابدأ بالأعمال الضرورية فوراً.
٢- السماح بالمقاطعات.	- ضع سياسة ودع الكل يعرفها، لا تسمح بأى مقاطعة ما أمكن ذلك إلا فى الحالات الطارئة وقم بإذاعة الرسائل الواردة خلال فترة الاستراحة.
٣- الخروج عن جدول الأعمال.	- توقع حدوث خروج عن جدول الأعمال والزام الحاضرين بألا يخرجوا عن جدول الأعمال وقاوم الجداول الخفية الخادعة.
٤- عدم تحديد وقت انتهاء الإجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع.	- لابد من تحديد جدول زمنى للإجتماع ومناقشة كل فقرة فى جدول الأعمال والإلتزام بموعد محدد لانتهاء الاجتماع.
٥- الإبقاء على أشخاص فى الاجتماع لم تعد بحاجة إليهم.	- دعهم يغادرون الاجتماع بعد أن يكونوا قد قدموا كل مساهماتهم.
٦- التردد أثناء الاجتماع.	- كل حازماً بلا تردد واجعل الهدف نصب عينيك وتحرك باتجاهه.
٧- إتخاذ القرار دون توفر المعلومات الصحيحة أو الكافية أثناء الاجتماع.	- تأكد من أن المعلومات الأولية ستكون متوافرة قبل الاجتماع فإن لم تكن فلا داع لاتخاذ قرار دون توافر معلومات صحيحة.
٨- عدم إنهاء الاجتماع فى الموعد المحدد.	لابد من التمسك بإنهاء الاجتماع فى الموعد المحدد وتأجيل أى مناقشة للإجتماع القادم.
٩- عدم تلخيص النتائج.	لا جدوى من اجتماع دون قرارات أو دون نتائج قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم

نصائح ذهبية

١٧ نصيحة لرجال الأعمال ونجوم المجتمع لإدارة أوقاتهم بكفاءة:

١- النصيحة الأولى:

بنهاية يوم العمل أعد ترتيب مكتبك ونظفه استعداداً لأنشطة اليوم التالى.

٢- النصيحة الثانية:

فى البداية سجل عناصر الأنشطة المطلوب أداؤها كالمقابلات مثلاً، وبعد ذلك سجل المهام التى كنت قد بدأت فيها ويجب عليك الآن أن تكملها.

٣- النصيحة الثالثة:

بمجرد تحديد أولويات المهام المطلوب تنفيذها عليك إعداد قائمة مرتبة بالمهام المطلوب تنفيذها، على أن تبدأ بالتعامل مع كل مهمة طبقاً لترتيبها.

٤- النصيحة الرابعة:

تأكد أنك تعطى لنفسك الوقت الكافى لتنفيذ قائمة المهام وأن تأخذ فى الاعتبار ما قد يحدث لك من مقاطعات أو إزعاج أثناء العمل اليومى.

٥- النصيحة الخامسة:

أبدأ بالمهام الصعبة وذلك عندما تكون فى قمة نشاطك، يلى ذلك الاهتمام بالوظائف البسيطة، وذلك فى الوقت الذى ينخفض فيه نشاطك.

٦- النصحية السادسة:

حدد مواعيد إنتهاء الأنشطة والتزم بهذه المواعيد، وضع فى ذهنك ألا تتجاوز أية مهمة ما حُدد لها من وقت.

٧- النصيحة السابعة:

لا تؤجل الأمور المهمة لمجرد أنها غير محببة لك، فالوظائف لن تصبح محببة بتأجيلها، عليك بالعمل بها طالما حان وقتها.

٨- النصيحة الثامنة:

حاول أن ترتب وضعاً معيناً أو تخصص وقتاً شبه ثابت للأعمال الروتينية مثل الاطلاع على البريد أو التحدث مع رئيسك أو مع الموظفين أو التعامل مع البريد الإلكترونى ... إلخ.

٩- النصيحة التاسعة :

حدد في جدولك بعض الأوقات التى لن تسمح لأحد بمقاطعتك فيها، واجعل الجدول منظم فى هذا باستثناء حالات الطوارئ القصوى.

١٠- النصيحة العاشرة :

خطط للمكالمات الهاتفية التى عليك القيام بها واصنع لنفسك مخططاً لما ترغب فى قوله وما هو الذى تريد تحقيقه من المكالمة، وهذا يوفر لك الكثير من الوقت فيما بعد، وإذا كان عليك القيام بإجراء أكثر من مكالمة هاتفية يومياً، فمن المفضل تجميع كل المكالمات وإجراؤها فى وقت واحد.

١١- النصيحة الحادية عشر :

عندما تبدأ فى مهمة ما، فمن الأفضل الإنتهاء منهابالمرة، لأنه فى حالة الرجوع إليها مرة أخرى، فالأمر يتطلب وقتاً إضافياً خصوصاً لمعرفة المرحلة التى توقفت عندها وإكمال المسيرة من جديد.

١٢- النصيحة الثانية عشر :

جدول فترات راحتك بحيث تكون فى الأوقات التى تمثل أدنى مراحل النشاط الجسمانى والاستعداد النفسى لديك.

١٣- النصيحة الثالثة عشر :

خطط بعض الوقت لمناقشة المسائل الروتينية مع زملائك ومساعديك، وبعد ذلك تجنب المقاطعات بينكم فى بقية الوقت.

١٤- النصيحة الرابعة عشر :

تعلم أن تقول «لا» حينما يجب أن يُقال، وسل نفسك حينما يطلب منك أداء مهمة ما: هل أنا الشخص الوحيد المناسب لهذه المهمة؟

١٥- النصيحة الخامسة عشر :

راقب كيفية استخدامك لوقتك، وعدل بشكل واع فى مسالكك تجاه هذه الملاحظات.

١٦- النصيحة السادسة عشر :

لاحظ أن الشعور بالضغط أو التعب لا يأتى من الأعمال التى تنفذها، ولكن يأتى من القلق أو التفكير فى الأعمال التى لم تنفذ بعد.

١٧- النصيحة السابعة عشر :

عود نفسك على الانتهاء من المهام الأساسية اليومية قبل رجوعك إلى منزلك.

الفصل الرابع

الإنجاز وإدارة الوقت

طبقاً للمفهوم الإدارى الحديث



فن إدارة الوقت فى المفهوم الإدارى

ماذا تعنى بإدارة الوقت طبقاً للمفهوم الإدارى؟ إدارة الوقت هى الطرق والوسائل التى تُعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته فى تحقيق أهدافه وخلق التوازن فى حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت هى التى تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاضلين فى هذه الحياة إذ إن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات وهذه الموازنة تأتى من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذاً لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته لأن حياته تسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيئًا فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ فى تنفيذ المهمة إدارة الوقت، أن تصنع أهدافاً لحياتك ما الذى تريد تحقيقه فى هذه الحياة؟ ما الذى تريد إنجازه ليبقى كعلامة بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذى ستتخصص فيه؟ لا يُعقل فى هذا الزمان أن تُشتت ذهنك فى أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر فى هذه الأسئلة وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتى مسألة تنظيم الوقت وإدارته.

●●●●●●

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هناك أمور فعلية يمكنها أن تساعدك على تنظيم وقتك، هذه النقاط التى ستُذكر هى أمور أو أفعال تساعدك على تنظيم وقتك فحاول أن تطبقها قبل شروعك فى تنظيم وقتك بفاعلية.

١- وجود خطة: فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً والعكس صحيح إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك فى تنظيم الوقت صعبة.

٢- لابد من تدوين أفكارك، وخططكم وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك يساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

٣- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها لا تقلق ولا ترمى بالخطة فذلك شئ طبيعى.

٤- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعى فى حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائى أكثر ما أتعلم من نجاحى.

٥- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات؛ لأن الفرص والواجبات قد تأتيك فى نفس الوقت، فأيهما تختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيداً لك فى مستقبلك وفى نفس الوقت غير مضر لغيرك.

٦- اقرأ خطتك وأهدافك فى كل فرصة من يومك.

٧- استعن بالتقنيات الحديثة لإغتنام الفرص وتحقيق النجاح وكذلك لتنظيم وقتك كالإنترنت والحاسوب وغيرها.

٨- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إشاعة فوضى الوقت، يوظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شئ من حولك وثق أن الخطط والجداول ليست هى التى تجعلنا منظمين أو ناجحين.

٩- ركز ولا تشتت ذهنك فى أكثر من اتجاه وهذه النصيحة إن طبقتها ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

١٠- أعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التى تنجزها بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابى على المحيطينٍ بك.

■ **معوقات تنظيم الوقت طبقاً للفكر الإدارى الحديث :**

فى الفكر الإدارى الحديث معوقات تنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك أن تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلى :

١- عدم وجود أهداف أو خطط.

٢- التكاسل والتأجيل، وهذه من أشد معوقات تنظيم الوقت.

٣- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.

٤- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم التى قد لا تكون مهمة وملحة، اعتذار منهم بكل لباقة وعليك أن تتعلم قول (لا) لبعض الأمور.

٥- عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار فى الأعمال نتيجة الكسل أو التفكير السلبى تجاه العمل.

٦- سوء الفهم للغير مما قد يؤدى إلى مشاكل تلتهم وقتك.

■ **خطوات تنظيم الوقت طبقاً للمفهوم الإدارى الحديث :**

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها، لأن لكل شخص طريقته الفذة فى تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت والتى يمكن إيجازها فيما يلى :

أ) فكر فى أهدافك، وانظر فى رسالتك فى هذه الحياة.

ب) انظر إلى أدوارك فى هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أوأم، وقد تكون أخ وقد تكون إبن وقد تكون موظف أو عامل أو مدير أو رجل أعمال، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية وإذا كنت مديراً لمؤسسة فأنت بحاجة إلى القيادة وتخطيط واتخاذ قرارات ولن يتسنى لأى إنسان أن ينجز أعماله بنجاح إلا إذا قام بالتخطيط لها وتنفيذها بدقة واتخاذ القرارات الناجحة بشأنها والقيام بالأعمال الصائبة والأفعال الصائبة هى تلك التى يتم اتخاذها فى الوقت المناسب واختيار الوقت المناسب يعنى إدارة الوقت بفاعلية وجودة فائقين.

جـ) حدد أهداف لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً.

د) نظم: وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً.

هـ) نفذ: وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف فى أسبوعكم وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط فاستغلها ولا تخش.

و) فى نهاية الأسبوع قيم نفسك أنظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

ملاحظات: التنظيم الأسبوعى أفضل من اليومى لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

■ **كيف تستغل وقتك بفاعلية:**

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك فى استغلال وقتك فحاول تنفيذها.

١- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.

٢- تفاءل وكن إيجابياً.

٣- لاتضيع وقتك ندماً على فشلك.

٤- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.

٥- أنظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك.

٦- ضع مفكرة صغيرة وقلماً فى جيبك دائماً لتدون الأفكار أو الملاحظات.

٧- خطط ليومك من الليلة التى تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.

٨- ركز على عملك وانتهى منه، ولا تشتت ذهنك فى أكثر من عمل.

٩- توقف عن أى نشاط غير مُريح ولا تقم بأى نشاط لا طائل من ورائه واستثمر وقتك فى الأعمال الصالحة وطاعة الله عز وجل.

١٠- انصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يُقال ولا يحدث سوء تفاهم يؤدى إلى إلتهام وقتك.

١١- رتب نفسك وكل شئ من حولك سواء الغرفة أو المنزل أو السيارة أو كتبك وقلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

١٢- أسأل نفسك دائماً ما الذى أستطيع فعله لاستغلال وقتى الآن.

١٣- أحمل معك كتب صغيرة فى سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الإنتظار يمكنك قراءة كتاب.

١٤- اتصل لتتأكد من أى موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافى.

١٥- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس فى مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج إليهاخلال أسبوع أو احفظها فى مكان واضح ومنظم اقرأ أهدافك وخططك فى كل فرصة يومياً.

١٦- لا تقلق إن لم تستطع تفنيذ خططك بشكل كامل.

١٧- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها فى خدمتك.

١٨- فى بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشئ يفضل فى الرحلات والأجازات.

■ **لماذا عدم الإستغلال الفعال للوقت؟!**

تعتبر مضيعات الوقت من أشهر العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت وفيما يلى عرض موجز لأشهر مضيعات الوقت وأسبابها المحتملة وحلولها:

١- نقص التخطيط:

الأسباب المحتملة:

أ) العجز عن تقدير الفوائد عند القيام بالتخطيط.

ب) الاهتمام الزائد بالإجراءات.

جـ) الاعتقاد بأنه بالإمكان النجاح بدونه.

■ **الحلول المقترحة:**

أ) تذكر أن التخطيط يأخذ وقتاً ولكن يدخر لك الوقت فى النهاية.

ب) المطلوب التأكيد على النتائج وليس على الإجراءات.

جـ) تذكر أن النجاح يكون دائماً مرتبطاً بأسلوب التخطيط.

٢- نقص الأولويات:

(الأسباب المحتملة)

عدم وجود أهداف.

(الحلول المقترحة)

اكتب الأهداف وناقش الأولويات مع مرؤسيك.

٣- زيادة الإلتزامات :

(الأسباب المحتملة)

أ) وجود اهتمامات كبيرة .

ب) التشتت فى الأولويات .

جـ) الفشل فى وضع الأولويات .

(الحلول المقترحة) :

أ) ضع الأشياء حول أولوياتها .

ب) أربط الأولويات بجدول الأحداث .

جـ) نم فلسفتك الشخصية عن الوقت .

٤- استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات :

أى (التصدى للمشكلات بعد حدوثها)

(الأسباب المحتملة)

أ) نقص التخطيط .

ب) التقديرات غير الواقعية للوقت .

جـ) الإهتمام غير الكافى بالمشكلات .

د)عدم رغبة المرؤوسين فى إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للرؤساء .

(الحلول المقترحة)

- تطبيق نفس حلول النقص فى التخطيط .
- خصص وقتاً أكبر للتقديرات .
- خصص وقتاً أكبر للعقبات التى يمكن أن تواجهك .
- اهتم بالفرص المتاحة .
- شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة .

٥- التسرع فى اتخاذ القرارات :

■ **الأسباب المحتملة :**

أ) التعجل فى معرفة التفاصيل .

ب) الاستجابة للمهام العاجلة .

جـ) عدم وجود تخطيط مسبق .

د) محاولة عمل الكثير فى وقت قليل.

■ **الحلول المقترحة:**

- خذ الوقت الكافى للتوصل إلى كل شيء.
- وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة أخرى.
- أفصل الأعمال العاجلة عن الأعمال الهامة.
- خذ الوقت الكافى فى التخطيط.
- لمحاولة عمل الكثير فى وقت قليل فوض أكثر.

٦- مشاكل الإجراءات الورقية:

■ **الأسباب المحتملة:**

أ) كثرة المعلومات.

ب) الفشل فى وضع الأولويات.

■ **الحلول المقترحة:**

- انتق ما تقرأ وتعلم القراءة السريعة.
- لا تستخدم الحاسب الآلى فى كل شيء اجعله استثناء وليس قاعدة.
- تذكر مبدأ الأهمية وفوض القراءة إلى مرؤوسيك.

٤- الأعمال الروتينية والتافهة:

■ **الأسباب المحتملة:**

أ) نقص الأولويات.

ب) المراقبة الزائدة للمرؤوسين.

جـ) رفض التفويض، والشعور بأمن أكثر فى التعامل مع تفاصيل التشغيل.

■ **الحلول المقترحة:**

- ضع وركز على الأهداف وفوض الأعمال الروتينية.
- فوض ثم اجعل الموظفين يرأسون أنفسهم.
- أنظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب.
- أعلم أنه بدون تفويض يستحيل عمل أى شيء بواسطة الآخرين.

●●●●●●

فنون ومهارات إدارة الوقت

أولاً: مفهوم الوقت وإدارته:

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديما وحديثاً، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين بفعد طبيعى يتمثل فى اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبُعد اجتماعى أو ثقافى يتمثل فى نظرة أو إنطباع مدير الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية.

وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التى يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات، ومع أن ظاهرة الوقت فى بعدها الطبيعى هى واحدة فى العالم كله، إلا أن البعد الثقافى للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت، وخاصة بين الشباب العربى محترف النت والفيديو كليب وغيرها.

فعلى سبيل المثال تشير دراسة **Levin wolff 1985** ، إلى تباين الشعوب فى النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة فى إنجاز مهام الحياة اليومية، وأظهرت النتائج أن الشعوب التى درسها الباحثان ثبت من خلالها أن اليابان تُعد أكثر شعوب العالم حرصاً على الوقت وتقديراً له، بينما تعد إندونسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلاً إلى حب الفراغ والدعة، كذلك كشفت دراسة **Steers and Black 1999** عن أن العامل فى كوريا الجنوبية يعمل فى المتوسط ٢٨٣٣ ساعة فى السنة ويحصل على راحة قدرها ١٤,٥ يوم فى السنة هذا ويعمل الفرد فى اليابان فى المتوسط ٢١٨٠ ساعة ويحصل على راحة قدرها ٩,٦ يوم سنوياً وينبه البحثان الإدارة الأمريكية قائلين: إنه على الرغم من أن الموظف الأمريكى قد يعمل ساعات أكثر مقارنة بنظرائه فى دول أوروبا الغربية، إلا أنه مقارنة بموظفى دول شرق آسيا يعد مبالغاً فى تكاسله.

■ **حقائق عن الوقت:**

وبغض النظر عن الجدل الفلسفى حول ظاهرة الوقت واختلاف معانيها، إلا أن

هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة فى ذهن القارئ قبل الدخول فى أى تفاصيل أخرى:

الحقيقة الأولى: يعد الوقت أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد على الإطلاق.

الحقيقة الثانية: الوقت هو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع فمتى أنفقه فلن يعود.

الحقيقة الثالثة: من أهمية الوقت أن أى نشاط أو تصرف بشرى من المستحيل ألا يتطلب وقتاً وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام.

الحقيقة الرابعة: الإدارة كنشاط بشرى منظم تتكون من العديد من الأنشطة الفرعية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكلها تستوجب وقتاً.

الحقيقة الخامسة: إن نجاح نشاط إدارى معين لا يقاس بحجم الوقت المنفق لتنفيذه بقدر قياسه فى مدى كفاءة وفعالية المدير فى استخدامه للوقت أو إدارته له.

إجمالاً للقول، فإن إدارة المدير لوقته بكفاءة وفعالية، سواء داخل العمل أو خارجه تُعد واحدة من أهم مفاتيح النجاح الإدارى ما لم تكن أهمها على الإطلاق.

••••••

أسس الإدارة الفعالة للوقت

هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعلة للوقت ينبغى على كل فرد أن يراعيها عند تعامله مع الوقت سواء فى العمل أو فى بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير ورجل الأعمال وشباب الجامعات وكل إنسان يتحمل المسؤولية أن يتحكم فى هذا العنصر النادر، وهذه العناصر هى:

أ) كون التعامل مع الوقت فعالاً **Effective** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه «الفعالية».

ب) كون التعامل مع الوقت متركاً أو غير مجهد **Efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع «الكفاءة».

جـ) كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهد **Effotiess** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعى سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغوط النفسية والجسمانية «الراحة».

إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز فى اكتساب المدير أو رجل الأعمال لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية، ويمكن القول: إن إدارة الفرد لوقته **Personal time management** هى كل ما يتصل بالتحكم فى استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت، ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت، إلا أنه من أكثر عناصر الإنتاج التى يسيء كثير من المديرين أو رجال الأعمال أو الشباب تقديرها، إن بداية التفكير فى أهمية الوقت قد تبدأ بتأمل السؤالين التالين:

السؤال الأول: ما الذى سيحدث لو أنك تنفق أموالك الخاصة أو أموال المؤسسة التى تعمل بها بنفس عدم المبالاة التى تنفق بها وقتك؟

السؤال الثانى: ما آخر مرة شعرت فيها أنه من الواجب عليك أن تجلس مع نفسك وتراجع أسلوبكم فى تخصيص الوقت واستخدامه فى أنشطة معينة؟

■ **مظاهر سوء التعامل مع الوقت:**

وعلى الرغم من أن الإدارة الفعالة للوقت تبرز من النتائج المترتبة عنها، إلا أن

مظاهر سوء التعامل مع الوقت هى المميز لكثير من مواقف العمل والياة اليومية، مثل هذه المواقف تتسبب فى تزايد الضغوط على المدير أو رجل الأعمال وتهبط بمستوى أدائه، وبالتالى من الضرورى إيقافها، وهناك الكثير من الظواهر أو الأعراض التى تكشف لك بجلاء عن عدم الحكمة فى تعاملك مع الوقت نذكر منها على سبيل المثال ما يلى:

المظهر الأول: اضطرابك وشعورك بالضغوط والقلق لكونك متأخراً عن تنفيذ مهمة معينة أوشك تاريخ تسليمها على الوجوب.

المظهر الثانى: كثرة المقابلات أو المواعيد التى تضطر إلى إلغائها أو تأجيلها أو تلك التى لا طائل من ورائها.

المظهر الثالث: كثرة أيام العمل التى تلاحظ أن إنتاجيتك فيها كانت أقل من اللازم.

المظهر الرابع: تكرار نسيان بعض المواعيد المهمة والشعور بالحرج لذلك والإضطرار لتقديم الإعتذار بسبب ذلك.

المظهر الخامس: تكرار ظهور الأزمات وهجوم الطفيلين الذين يهبطون عليك فجأة ولا تدرى كيفية التعامل معهم.

المظهر السادس: امتلاء سطح مكتبكم وأدراجك بكثير من الأوراق والملفات وسوء ترتيبها بما يشعرك بالقلق والإرتباك الناتج عن عدم النظام.

إن الإدارة السيئة للوقت عادة ما تمثل عرضاً لمبالغة المرء فى ثقته بنفسه، فمثلاً قد يلجأ المدير أو رجل الأعمال إلى استخدام نفس الأساليب الميسرة أو السهلة التى طبقها عند تنفيذ مهام صغيرة وميسرة ويطبقها على المشروعات الكبيرة، فالفرد منا لا يستطيع أن يقود دراجة بخارية بنفس الأسلوب الذى يقود به دراجة عادية، ولا تستطيع كمدير أن تدير سلسلة من محلات التسوق الكبيرة بنفس الطريقة التى تدير بها فرعاً من فروع هذا السوق أو محلاً من المحلات التجارية الصغيرة، فمتطلبات الإدارة ومشكلاتها والعوائد الناتجة عن الكفاءة تتزايد بتزايد المسئوليات الواقعة عليك كمدير، من هنا:

عليك أن تتعلم كيف تطبق الأساليب المناسبة من التعامل مع الوقت باختلاف المواقف، وإلا فإن منافسيك سوف يتميزون عليك فى ذلك، وعادة ما يتركز السبب فى

أن إدارتك لوقتك تمارس بشكل سئ، حيث يندر منك أن تخصص مثلاً وقتاً محدداً لتقييم ومراجعة أدائك، والأخطر من ذلك هو فشل كثير من المديرين فى التنسيق بين الأنشطة المنفذة بالشكل الذى يشعر فيه المدير بسلاسة الحياة اليومية وتناسقها.

■ **أدوات إدارة الوقت:**

ومع أن لإدارة الوقت الكثير من الأوجه، غير أن معظم المديرين يدركون القليل من تلك الأوجه، وقليل من المديرين هم الذين يعون كل هذه الأوجه، من أبسط هذه الأوجه الاحتفاظ بمفكرة أو جدول زمنى مرتب بشكل منظم، وما يتصل بذلك من فكرة ترتيب تنفيذ المهام، ولكن تقف خلف ذلك الوسيلة المستخدمة فى الترتيب المنظم لتحكمك فى مجريات الأحداث، فهى التى تدعم كثيراً من المهارات الأخرى كالتفويض الفعال وتخطيط المشروعات، وبصفة عامة يمكن القول: إن إدارة الوقت عبارة عن تكامل وتناسق مجموعة من الأدوات التى تمكنك من القيام بالآتى:

١- التخلص من إهدار عنصر الوقت لديك أو تضييعه.

٢- المساعدة فى استعدادك لإجراء المقابلات.

٣- عدم تقبل المبالغة فى تحملك لأعباء أعمال إضافية.

٤- قياس مدى تقدمك فى إنجاز المهام أو المشروعات الموكلة إليك.

٥- تخصيص الوقت بما يتناسب مع أهمية المهام المطلوب تنفيذها.

٦- التأكيد على عدم تناسى المشروعات والأهداف بعيدة المدى.

٧- مساعدتك فى تخطيط كل يوم عمل بشكل كفء أو فعال.

٨- تمكينك من كل ما سبق بشكل يقلل من معاقبة النفس أو الضغط عليها.

ونظراً لأن إدارة الوقت فى حد ذاتها هى عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإدارى، فمن الضرورى تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية، إن إدارتك لوقتك ما هى إلا تطبيق منظم لإستراتيجيات التقدير الذاتى للأمور، وهى إن كانت تتطلب القليل من الجهد، إلا أنها تنمى الممارسات الفعالة للعمل من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضييعه، وتقود إلى الفعالية.

••••••

كيف تسيطر على وقتك؟!

عادة ما يشكو رجال الأعمال ونجوم الفن والمجتمع من أنه ليس لديهم من الوقت ما يمكنهم من القيام بالتخطيط لإنجاز مهامهم فى زمن محدد مسبقاً، وعلى أية حال، يجد المتأمل أن المشكلة الحقيقية بالنسبة لهؤلاء تكمن فى كونهم لا يخططون أصلاً لكيفية استخدامهم لأهم وأندر العناصر المتاحة لهم، ونعنى به وقت العمل اليومى الخاص بهم.

فى هذا القسم سنخبركم كيف تكون لكم السيطرة على أوقاتكم، وبما يمكنك من توفير المزيد منه لتنفيذ مهامك بشكل أكثر كفاءة وفعالية، والملاحظ أن ما هو مذكور هنا عن التعامل مع عنصر الوقت يفيدكم فى بقية الأنشطة الحياتية الخاصة بكم، وبغض النظر عن التفصيلات الدقيقة، تشير خلاصة المنظور الشامل للتعامل الفعال مع الوقت إلى أنه لتحقيق المزيد من الفعالية فى استخدامك لوقتك فأنت فى حاجة إلى القيام بالخطوات الأربع الآتية:

■ **الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حالياً؟!**

من المعروف أن أول الدواء يتمثل فى تشخيص الداء، ولذا فإن أولى الخطوات العامة فى أى برنامج فاعل للتعامل مع الوقت تتمثل فى تعرفك على أسلوبك الحالى أو الفعلى فى ا ستخدام الوقت والملاحظ أن الدراسات التى اهتمت بدراسة الكيفية التى يستخدم بها المدربين ورجال الأعمال أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما اعتمدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين ورجال الأعمال ونجوم الفن والمجتمع عن كيفية قيامهم وتقديراتهم لاستخدامات الوقت، فمثل هذه الدراسات فى الغالب قادت إلى نتائج غير واقعية.

فالمديرين ورجال الأعمال ونجوم المجتمع عادة يبالغون فى تقدير الوقت الذى يخصصونه للإنتاج ويقللون فى تقدير ما يخصصونه للأنشطة الأخرى كحل مشكلات العاملين، ومن هنا فإن الطريقة الأنجح هى قيامك بنفسك بتحديد هذا الاستخدام، لأنك أدرى الناس بما تفعل، طالما التزمت الصدق مع الذات، أبدأ بنفسك وأنظر فى سلوكك وتصرفاتك فى إنفاقك لوقتك والمعروف أن تسجيل الوقت المنفق

فعلاً فى تنفيذك لأنشطة معينة، وملاحظة تصرفاتك الفعلية فى مناولة الوقت تمثلان أهم طريقتين فاعلتين لتحقيق هذه المهمة، وهذا وتعدد طرق أو أساليب التسجيل، العقلى للوقت المنفق فى أداء المهام، حيث تشتمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية :

- **الأسلوب الأول** : قيامك بعملية التسجيل بنفسك أياً كانت الوسيلة المستخدمة .

- **الأسلوب الثانى** : قيام سكرتيرك أو مساعدك بتسجيل إنفاقك لوقتك .

- **الأسلوب الثالث** : استخدام آلات تسجيل ومنظمات الوقت .

- **الأسلوب الرابع** : استخدام العينة الزمنية لتسجيل الوقت .

- **الأسلوب الخامس** : استخدام أسلوب استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت .

وأخيراً قد تحتفظ بسجل أو دفتر أحوال **Alog** خاص باستخدام الوقت، ومن المعروف أن شكل أو تصميم صفحات السجل يجب أن يتماشى مع طبيعة الوظيفة، ولتسهيل وسرعة التسجيل بالسجل يمكن اللجوء إلى استخدام الرموز والمختصرات، وكلما كانت مهام الوظيفة المدروسة تميل نحو التنميط والتكرار، سهل استخدام تلك الرموز .

ولكى يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة فى الذهن وهى :

النصيحة الأولى : يفضل أن يكون حجم السجل صغيراً حتى يمكن حفظه فى الجيب وتناوله بسهولة .

النصيحة الثانية : عليك باستخدام سجل استخدام الوقت معك أينما ذهبت .

النصيحة الثالثة : دون ملاحظاتك فى الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل .

النصيحة الرابعة : أجعل ملاحظاتك مختصرة وواضحة ومحددة .

النصيحة الخامسة : دوّن كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات .

النصيحة السادسة : قسم المدة الزمنية الطويلة إلى عدة مدد زمينة أقصر .

والخلاصة هنا : أن أبسط شيء يتضمنه التركيز على الاستخدام الحالى للوقت هو

الاحتفاظ بمفكرة توضح كيفية استخدامك لوقتكم لفترة زمنية طويلة نسبياً ولتكن أسبوعاً مثلاً.

ومع ضرورة أن تكون هذه المفكرة فى شكل مبسط، فهذا يعنى أن كل ما عليكم عمله هو تسطير جدول سلس، وتصوير حوالى ست نسخ منه «نسخة لكل يوم عمل» واحملها معك أينما ذهبت، على أن تعبئ كل سطر زمنى ومن خلال أسطر الجدول يتضح لك كيفية تخصيص الوقت بالنسبة لك ومراجعة هذا التخصيص، بنهاية هذه الخطوة يصبح لديك سجل بالأنشطة التى قمت بها خلال الفترة المدروسة، والفترة الزمنية التى استغرقها كل نشاط، وبالتالى فأنت مستعدٌ الآن للخطوة الثانية.

■ **الخطوة الثانية: ما يجب أن يكون:**

فى الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن وهنا نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدامك للوقت، وهناك العديد من الطرق التى يمكن بها تحليل الوقت.

الطريقة الأولى: هى تجميع الأوقات المستخدمة فى شكل مجموعات متشابهة فى داخلها ومتباينة فيما بينها لترى حجم الوقت المنفق على كل مجموعة، ومن هذه المجموعات أوقات للمسائل الشخصية، وأوقات للمكالمات الهاتفية لأوقات المناقشات الفردية... إلخ.

بعد ذلك يمكن أن تفحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل فى التحليل الوقت المنفق فى المقاطعات والتطفل غير المتوقع بعد ذلك يمكن تصنيف وقتك إلى أربع مجموعات كمايلى:

المجموعة الأولى: وقت الإبداع **Creativetime** وهو الوقت المتفق فى تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابه ذلك.

المجموعة الثانية: وقت الإعداد **Preparatory time** وهو الوقت المنفق على الاستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيداً لعقد مؤتمر أو حلقة مناقشة.

المجموعة الثالثة: الوقت المنتج **Productive time** وهو الوقت المنفق فعلياً فى تنفيذ المهمة أو النشاط.

المجموعة الرابعة: الوقت العموى **Over head time**، وهو الوقت المنفق فى تنفيذ

مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة، كالتعامل مع المراسلات والتقارير والأعمال الورقية والعلاقات العامة.

وعند تحليلك للوقت عليك أن تسأل نفسك مجموعة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: بالنسبة لنشاط ما، هل من الضرورى أن يخصص لهذا النشاط هذا الوقت وهل هذا النشاط له أهمية أو فائدة محددة؟ على سبيل المثال افترض أنك تعودت على أن تبدأ يوم عملك باللقاء مع ثلاثة أشخاص من مساعديك، فهل هذا اللقاء ضرورى أو هل هناك حاجة له وما هى الغاية منه؟ فهل يمكنك إلغائه.

السؤال الثانى: إذا كان هذا النشاط لا غنى عنه ومن الضرورى أن يؤدى، فهل من الضرورى أن تقوم به بنفسك؟ فإذا كان هناك مساعد يمكن أن يؤديه بنفس كفاءتك أوأقل منها بقدر يمكن التجاوز عنه فهل من الضرورى أن تنفذه بنفسك؟: ولكن إذا قررت التفويض فلا تبالغ من الإشراف اللصيق أو حشر أنفك فى كل صغيرة أو كبيرة مما طلبت تنفيذه منهم.

السؤال الثالث: إذا كان من الضرورى أن تقوم أنت بنفسك بتنفيذ هذا النشاط، فهل يمكن تقصير وقت إنجازه؟ وكيف يمكن ذلك؟

السؤال الرابع: هل أنت ملتزم بدقة بما تحدده من مواعيد أو جداول عمل، أم أنك تتسبب فى ضياع الكثير من وقتك ووقت مساعديك نتيجة عدم الالتزام بذلك؟

السؤال الخامس: هل من عاداتك الاحتفاظ بكم من المهام اليومية العمومية «كمراسلات مطلوب توقيعها، معك حيثما ذهبت، بحيث تنهمك فى تنفيذها حينما تكون فى انتظار مكالمة هاتفية أو فى انتظار إجراء مقابلة شخص ما؟

■ **الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والاستراتيجيات:**

لكون الخطوتان السابقتان خطوتى دراسة وتحليل فالخطوة الثالثة تُعد أصعب منهما بكثير، حيث إنها تتمثل فى قيامك بتصرفات معينة واجبة نحو وقتك، والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يُقسم بين العديد من الأنشطة: العمل، التسلية، النوم، التطوير أو تنمية الذات، السفر.. إلخ، عليك الآن أن ترتب هذه المجموعات بناء على مدى أولوياتها، بالنسبة لك، فبعض الناس يصنفون باعتبارهم مدمنى عمل مما يجعلهم يضحون بأوقات التسلية أو التطوير الذاتى، وأحياناً بعض أوقات النوم وكقاعدة عامة.

أنت الوحيد الذى يستطيع أن يحدد أولويات نفسه، وهذا التحديد يكون إنعكاساً لنمط حياتك ومعتقداتك واتجاهاتك.

■ **الخطوة الرابعة: وضح الخطة موضع التنفيذ:**

من السهل جداً وضع التصورات والأمانى على الورق، ولكن العبرة النهائية بالقدرة على التنفيذ والالتزام بما عاهد المرء عليه نفسه، وإن كل ما سبق من خطوات لابد أن ينتهى بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ انتهاء واجب الالتزام، ومن الضرورى أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان، ناهيك عن أن جودة الخطة ذاتها عادة ما تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتك الوظيفية وبقية أنشطتك الحياتية وبصفة عامة فإن إعداد جدول أو خطة عمل أسبوعية مثلاً، يمثل المدخل الرئيسى للولوج إلى إدارة فاعلة لوقتك، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات قد تساعدك عند إعداد مثل هذا الجدول، ولكن عليك أن تضع فى اعتبارك أن تعويد نفسك وإجبارها على الالتزام أو التمسك بما ورد فى الخطة ـ ولا شئ غيره ـ هو مفتاحك الأساسى للنجاح فى إدارتك لوقتك ويمكنك لتنفيذ خطتك القيام بالآتى:

١- خصص المدد الزمنية الطويلة «التى بدون مقاطعات أو تطفل» للمهام الرئيسية «الوقت المنتج» وعليكم التحكم فى المقاطعات بالنسبة لهذه المدد من خلال توضيحك أنك لن تقبل زائرين أو تتلقى مكالمات هاتفية أثناءها.

٢- خصص مدد أخرى زمنية مناسبة لكل منالتخطيط الإبداعى والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية، ولاحظ أن أنشطة التخطيط الإبداعى، والإعداد للمهام يجب أن تتم فى أماكن هادئة أو منعزلة من المقاطعات، أو بعيداً عن مكتبك كلما أمكن حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة فى مجموعات زمنية، حيث إن ذلك يوفر لك كثير من الوقت المنفق فى تكرار بدايات ونهايات الأنشطة.

٣- عليك بحسن إدارة المقابلات التى تقوم بها، فعليك مثلاً أن تحدد الموضوعات التى ستتناولها، وتجدول الوقت المخصص للمقابلة، وتوزعه مقدماً على موضوعاتها، ولاحظ ضرورة جدولة المقابلات، بحيث لا تنتهى فى أوقات غير مناسبة كوقت تناول الغذاء، أو بعد حلول وقت الإنصراف من العمل.

وتذكر جيداً «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك».

التعامل الفعال مع الوقت

من المعلوم أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق كامل على مجموعة من النصائح التى تعمل على تحقيق فعالية إدارة الوقت فى كل المواقف، ومع ذلك فإن الحكم النهائى على مدى فعالية أى فرد فى إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حُسن علاقة هذا الفرد بالوقت، ومدى شعوره بالارتياح والسعادة من جراء هذه العلاقة علاوة على أنه من خلال هذه العلاقة يستطيع الفرد أن يؤدى التزاماته الوظيفية فى الوقت نفسه الذى يستطيع فيه أن يستمتع بمصاحبة مَنْ يحبهم كأهله وأصدقائه، وأن يتمكن من المحافظة على أهم شيء لديه وهو صحته، وعلى الرغم من عدم وضع أيدينا حتى الآن على خطة زمنية واحدة فعالة تصلح للتعامل مع إدارة الوقت فى جميع المواقف والظروف، إلا أن خبراء الفلاسفة والعلماء تشير إلى مجموعة من المبادئ والإرشادات العامة التى يمكن من خلالها إدارة الوقت بفاعلية فى جميع مواقف إدارة الوقت وهناك منظومة حيوية لهذه المبادئ، حيث تم تصنيفها طبقاً لمراحل تنفيذ أو أداء المهام المطلوبة.

••••••

مبادئ التعامل الفعال مع الوقت

■ **المجموعة الأولى : تخطيط المهام :**

يمثل التخطيط للمستقبل مكوناً أساسياً فى بنيان إدارة الوقت، ومع أن التخطيط ذاته يستهلك وقتاً إلا أنه يستحق كل ما ينفق فيه من هذا الوقت، غير أنه من الضرورى أن نلاحظ أنه ليس بكاف للتوصل إلى وضع خطط أو جداول عمل متميزة لأن العبرة بمدى القدرة على تطبيق هذه الخطط والجداول والإلتزام بها.

وهذا يعنى ببساطة أن يكون المدير ورجل الأعمال واضحاً وملماً بواقع متطلباته الوظيفية اليومية، علاوة على غيرها من المسؤوليات الحياتية.

كذلك عليه أن يصمم تلك الجداول بما يجعلها مرنة فى مواجهة المقاطعات أو الظروف الطارئة والأزمات والعوائق، وعلى المدير ورجل الأعمال أن يشبه الخطة أو الجدول الزمنى المقترح بقطعة من الملابس الجديدة المشتراه، فهى فى الوقت الذى يجب أن تتناسب فيه مع حجم من سيلبسها، من الضرورى أن يكون بها قدر من المرونة يسمح بتوسعتها أو تضيقها بقدر ما يتوقع أن يحدث فى الجسم من تغير، ولتوضيح أكبر يمكن عرض المبادئ الخاصة بتخطيط الأنشطة والمهام كما يلى :

المبدأ الأول : تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت.

المبدأ الثانى : تحديد الأهداف.

المبدأ الثالث : تحديد الأولويات والإلتزام بها.

المبدأ الرابع : التوازن والتناسق.

المبدأ الخامس : وضع جدول الأعمال.

المبدأ السادس : المرونة.

ويمكن إيضاح هذه المبادئ بإيجاز كما يلى :

أولاً : تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت :

إن استخدام الوقت فى التفكير فى كيفية التصرف فيه وتخطيطه تُعد من أنبل غايات استخدامه، وفى الحقيقة إذا فشلت فى تخصيص جزء من وقتك لتخطيط الوقت فإنك تخطط فعلاً لتحقيق الفشل.

نظم بالطريقة المنطقية المقبولة من وجهة نظرك، فإذا احتجت لبعض الأقلام الملونة والصور أو العلامات، فلا مانع من استخدامها عند وضع أو إعداد جدول الوقت، وبعض الناس يحتاجون إلى تعبئة بعض النماذج لهذا الغرض وآخرون يعتمدون على رصيدهم أو خبرتهم الماضية فى ذلك، وعلى أية حال عليك أن تنسى كلمة «كان من الواجب علىّ» وأن تبدأ من الآن فى التخطيط لكيفية استخدامك لوقتك.

ثانياً: مبدأ تحديد الأهداف:

قبل القيام بأى تصرف، سواء ما اتصل بالوقت أو بغيره عليك تحديد أهدافك أولاً فالأهداف هى التى تمدك بالحياة، وتبين لك اتجاهك والطريقة التى ستنفق فيها وقتك، فبسؤال أحد الأثرياء من رجال الأعمال الأمريكيين عن سر تحقيقه لثروة كبيرة أجاب: «عليك أن تحدد من البداية ماذا تُريد» من هنا عليك أن تضع لنفسك من البداية مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للقياس والواقعية والتى يمكن تحقيقها، والأهداف المثالية هى التى تدفعك نحو التوسع فى بذل المزيد من الجهد، وليست التى تحبط إرادتك فى السعى نحو إنجازها، ومن المعروف أن الأهداف تزود المدير ورجل الأعمال المبدع بالدليل أو المرشد فى توجهاته أو خط سيره.

ثالثاً: مبدأ تحديد الأولويات والإلتز م بها:

يرى المطالبون المبدأ بضرورة أن تحدد وتتبع قائمة أولياتك، وللعلم فليس بالضرورة أن تكون محترفاً فى وضع الخطط لكى تستفيد من وضع قائمة بالأولويات، كما أن بعض الناس قد يكون لديه أكثر من قائمة بتشكيلات متنوعة من الأولويات، حيث يمكن تقسيم المهام أو الأنشطة طبقاً لأولوياتها إلى ثلاث مجموعات:

١- المهام ذات الأولوية العالية، وتشتمل على ما هو عاجل أو مهم جداً، أو ما يستوجب تنفيذه فى الحال أو بأقصى سرعة.

٢- المهام متوسطة الأهمية وهى الأقل عجالة أو متوسطة الأهمية.

٣- المهام ذات الأهمية المنخفضة أو امتدنية وهى التى تضمن المهام التى تقوم بها فى نهاية اليوم استعداداً لتنفيذها فى اليوم التالى، ويرى خبراء الإدارة أ نه عادة ما يُفضل إنجاز أهم ثلاث مهام من قائمة العمل اليومية بدلاً من إنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الأقل بها.

رابعاً: مبدأ التوازن والتناسق:

ويشير هذا المبدأ إلى أن أفضل تخطيط لإدارة الوقت ما نظر إليه باعتباره نظاماً كلياً مركباً من عناصر متكاملة فيما بينها، فهذه الخطط يجب أن تُغطى جميع جوانب الحياة وليس مجرد ساعات العمل الوظيفية من هنا، فمن الضرورى عليك حينما تخطط لاستخدام وقتك أن تراعى فعلياً نوع وقتك وتخصيصه بتناسق بين العديد من الأنشطة، كالأسرة والأصدقاء، وممارسة الرياضة والاهتمامات والمشاريع الخاصة، وليس مجرد تخصيص ما بقى من وقت العمل لهذه الأنشطة، إن تنظيم جدولك، بما يراعى ذلك يعطيك الفرصة لمعرفة نسبة ما تنفقه من وقت فى العمل إلى بقية الوقت المنفق على الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذا بالتالى يساعدك على إعادة التوازن بين المجموعتين إذا ما شعرت بأنك على وشك افتقاده.

خامساً : مبدأ وضع جدول الأعمال :

لكى يمكن تحقيق أهدافك، من الضرورى رسم خطط متباينة الآجال لتحقيقها، وعادة ما يمكنك تحويل الخطة إلى جداول عمل، بحيث يغطى الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبياً، ولتكن أسبوعاً أو يوماً مثلاً، ومن الناس من يتلزم بقائمة أو جدول ما والذى قد يكون أعده فى يوم العمل السابق أو قبل البدء فى يوم العمل الحالى، مثل هذه القوائم فى هذه الحالة تمثل جدولاً أو قائمة عمل مستقبلية بكل يوم عمل، والبعض يفضل إعداد قائمة عمل متصلة يقوم بتحديثها يومياً، وقد يفضل آخرون الجمع بين الأسلوبين وأياً كانت الطريقة المستخدمة فلا يجب عليك أن تتردد فى تبنى ما هو مريح لك، وقد تبتكر أسلوب أكثر ملاءمة لطبيعتك.

سادساً : مبدأ المرونة :

فى العادة أنت تخطط لمستقبل مجهول بدرجة أو أخرى، وعلاوة على ذلك فإنك لا تملك السيطرة على كل ما قد يتفجر من أحداث، ولذلك فليكن جدولك متسماً بالمرونة، وليكن محتوياً مثلاً على بعض الوقت المخصص للمقاطعات والتعطيل المفاجئ.

كثير من خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة ٥٪ فقط من الوقت أو أقل لمواجهة المفاجآت فالبتخطيط لهذه النسبة سيكون لديك فسحة من الوقت لمواجهة المقاطعات والطوارئ غير المتوقعة كما يمكنك أن تجدول تنفيذ الأعمال السهلة والروتينية فى الأوقات التى تتوقع فيها كثافة المقاطعات، ويمكنك أن تخصص الحجم

الأكبر من الوقت لتنفيذ المهام العليا .

وعندما يتطفل عليك مَنْ يرغب فى مقاطعتك فى الأوقات المهمة يمكنك التخلص منه بأن تتوجه إلى مساعدك أو سكرتيرك مسائلاً : هل انتهينا من المهام العاجلة جداً التى يريدها المدير منا؟ أعتقد أنه ليس لدينا وقت للتأخير أكثر من ذلك؟!

■ **المجموعة الثانية : مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام :**

مع التسليم بضرورة التخطيط لتنفيذ المهام كما اتضح فى الفقرات السابقة، إلا أن التخطيط كله قد ينهار فى مراحل تنفيذ المهام ذاتها، والممارس للعمل الإدارى يدرك منذ البداية أن التخطيط فى حد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية، ومن هنا يبدو التركيز على تسهيل مجريات الأمور عند تنفيذ المهام أمراً فى غاية الحساسية، ومع تعدد الأوجه الخاصة بتنظيم وتنفيذ المهام تتعدد العوائق والمشكلات الخاصة بهما، وبالتالى تتعدد المبادئ التى اقترحت للتصدى لهذه المعوقات أو منع حدوثها، أصلاً، وهذا تجميع لأهم عشرة مبادئ ستتم تناولها والتى يمكن أن نقول عنها إنها مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام وهى كما يلى :

١ – الفعالية .
٢ – التفويض .
٣ – تقسيم المهام .
٤ – فن الإهمال الذكى .
٥ – الرفض المهذب .
٦ – عدم الضغط على الذات .
٧ – الساعة البيولوجية .
٨ – استحالة الكمال المطلق .
٩ – النأى عن التسويف .
١٠ – الإبتكار .

١ – مبدأ الفعالية والتفويض :

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن تفوض مهامك بقدر ما تستطيع. وعندما تأتى إلى موضوع التفويض فإننا يمكن أن نميز بين مجموعتين من الأفراد القادرين على

التفويض، وغير القادرين، فإذا كنت من مجموعة غير القادرين ولديك من الأسباب ما يجعلك تفضل عمل كل شئ بنفسك، لقولك إنها تتطلب منك جهداً لتبين لشخص آخر ما تريد، أو أنك اقتنعت من كل تجاربك أنه من الأفضل أن تعمل ذلك بنفسك، وتؤثر القول «ما حك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك». فقد أصبحت أسير لفكرة عدم التفويض، وقد يكون من الميؤوس تحولك عن ذلك، أما إذا خطر ببالك أحياناً أنه ليس لديك الاهتمام أو القدر الذى لا يمكن الاستغناء عنه فى عمل شيء محدد فيمكنك البدء بعملية التفويض.

عليك أن تبدأ ويمكنك من خلال ذلك تعلم أن تقلل الإهتمام بالمهام عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية والتى ليس لها آثار طويلة الأجل عليك، حيث يمكن أيضاً أن تفوض تنفيذ هذه المهام إلى آخرين واترك لنفسك مداً من الوقت للمهام عالية الأهمية.

٢- مبدأ الرفض المهذب:

نعرف جميعاً أن من الناس مَنْ يصر على الدقة والالتزام فى تحديد مواعيده، فإن حدد لك أن تأتى فى تمام الساعة الخامسة وتأخرت ولو لدقائق معدودة فاعتذر، والمعروف أن كثير من الناس قد يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء فى أعمالهم بعد وقت الدوام الرسمى لإنهاء بعض المهام، أو قد يضطرون أحياناً إلى أخذ هذه الأعمال معهم فى منازلهم لتكملتها هناك إذا لاحظت أن مثل هذه المواقف يتكرر معك كثيراً. فعليكم أن تعود نفسك من الآن على كيفية الرفض المهذب أو قول «لا» ليس فقط للناس الآخرين، وإنما لنفسك أيضاً، فالعمل لفترات طويلة، أو لفترات إضافية سواء أكان بمقابل ؟ أو بدون مقابل من شأنه الإخلال بحالة التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص للراحة والمتعة الذاتية، وما يحمله هذا الإخلال من آثار سلبية على حياتك.

غير أن «لا» هذه الكلمة الصغيرة يصعب قولها فى كثير من الحالات، والسؤال: كيف نتعلم أن نقول «لا» حينما يصبح من الضرورى قولها؟

إن التركيز على أهدافك يمكن أن يساعدك كذلك فى الحيلة القاضية بتخصيص أوقات لأولوياتك بجدول عملك مع عدم تخصيص أوقات للأسرة والأصدقاء قد يساعدك فى الرفض غير أنه من الضرورى من البداية أن تنظر إلى أهمية نفسك وأهمية

أولوياتك فقولك شيء، وهذا أصعب شئ وفى العملية كلها وبمجرد اقتناعك بهذه الأهمية يصبح قول « لا » أيسر.

٣- مبدأ عدم الضغط على الذات :

ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء، فمن الحيل الذكية فى جدولة الوقت، علاوة على كونها سهلة التطبيق أن تحدد تواريخ انتهاء المهام ليس بالشكل الذى يجعلها ممكنة فقط وإنما بالشكل الذى يجعلها ممكنة وسهلة، ودون الضغط على الذات أو إرباك لها.

بعبارة أخرى، قد يبدو من الحكمة أن تبالغ إلى حد ما فى الوقت الذى تطلبه لتفيذ مهمة معينة لأن هذا يمكنك من الآتى :

١- ضمان تسليم المهمة فى الوقت المحدد حتى لو حدثت بعض العوائق غير المتوقعة.

٢- إحداث نوع من الدهشة والفرحة لدى طالب الخدمة ولدى أسرتك حينما تتمكن من إنجاز المهمة وتسلمها قبل الوقت المحدد.

٤- مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية :

ينص هذا المبدأ على أنه عند جدولة وتنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التوقيت مع حاجاتك الجسمانية، فالوقت المثالى للعمل هو الوقت الذى تشعر فيه إنك فى أفضل حالاتك، فهل أنت من الأشخاص الذين يميلون نحو العمل صباحاً أم أنت من المفضلين للعمل مساءً أم ظهراً، فمعرفتك أفضل أوقاتك واستخدامك لهذا التوقيت فى تنفيذ أولياتك إن أمكن يُعد من الأساليب الفعالة فى إدارة الوقت، يضاف إلى ذلك ضرورة تبويب المهم طبقاً للمهارات المطلوبة لتنفيذها، فلتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالوقت من المهم أن تنفذ أشق المهام التى تتطلب أكبر قدر من التركيز فى الأوقات التى تكون فيها فى قمة نشاطك، أو التى يكون فيها تركيزك وطاقتك فى أحسن حالة لهما، وقد يكون من المفضل علاوة على ذلك، جدولة تنفيذ هذه المهام فى الأوقات التى تقل فيها مقاطعاتك الناتجة عن تطفل الآخرين، كذلك يمكنك جدولة الأعمال الروتينية والتى لا تتطلب تركيز الجهد والطاقة فى أوقات العمل التى تجد نفسك فيها قليل التركيز أو النشاط.

سر النجاح هو معرفة طبيعة المهام المطلوبة ومعرفة دورة النشاط والطاقة الخاصة بك

والتنسيق بدقة بين الاثنين.

٥- مبدأ استحالة الكمال المطلق:

الكمال من الناحية المثالية شئ جد عظيم غير أن الواقع يقول: إن الكمال لله وحده، لذا فليكن هدفك التحسين أو الإتقان بقدر المستطاع، ولكن تجنب وهم إدراك الكمال التام، فلا يوجد فى العالم حتى الآن من البشر من أنتج شيئاً خالياً من العيوب، فعند أداء شئ معين من الضرورى أن يبرز عيب أو أكثر يحول بين الشئ والكمال كلما أمكن ذلك.

٦- مبدأ النأى عن التسويف:

يبدو أن حُب التسويف والمماطلة والتأجيل كظاهرة عامة لدى الناس جميعاً وإن اختلفت درجتها من فرد إلى آخر، عليك من الآن أن تهزم هذه الظواهر إن كانت لديك من الطرق المعروفة هنا طريقة الجبن السويسرية والتى وصفها **Alan Lakein** وخلاصتها أنه إذا كنت تتهرب من تنفيذ مهمة معينة فحاول أن تقسمها إلى عدة مهام أصغر وأبدأ فى العمل فى أصغر هذه المهام أو يمكنك تحديد توقيت معين للانتهاء من أكبر هذه المهام، وبتنفيذ القليل من المهام فى البداية، يمكن فى النهاية أن تصل إلى تنفيذ المهمة ككل.

٧- مبدأ الإبتكار:

كبشر لسنا من الحكمة والتجربة بما يمكننا أن نعرف كيفية المزج بين الطرق الجديدة والطرق المألوفة أو الحسنة لإنجاز الأعمال، وفى الحقيقة كلما زادت خبرة الإنسان فى تفنيد مهام معينة كلما أضاف ذلك إلى رصيده الخاص الجدير باكتشاف وتطوير طرق أبسط وإجراءات أيسر لتفنيد تلك المهام، ومع ذلك فعادة ما يجد الإنسان نفسه متمسكاً بالطريقة التقليدية فى التنفيذ لمجرد أنه أصبح متعوداً عليها متآلفاً معها.

على أية حال فإن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها فى تنفيذ المهام والمسؤوليات الواقعة عليك لا يوفر لك فقط المد من الوقت وإنما أيضاً يخفف من عبء الملل الملقى عليك أو يُيسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفعالية.

علاوة على ما سبق بخصوص مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام عليك أن تضع ثلاث

من القوانين المهمة فى اعتباركم عند التعامل مع ما يتصل بالوقت ويطلق على هذه القوانين قوانين **Murphy** و **Parkinson** وهى كما يلى:

١- أن أى شئ يبنى على خطأ سيسير فى الطريق الخطأ وينتهى إلى خطأ.

٢- إن أى مهمة سوف يستغرق تنفيذها من الوقت أكثر مما قد تظن أو تتوقع.

٣- تتجه المهام بطبيعتها نحو استهلاك أى مقادير من الوقت تخصص لها.

■ **المجموعة الثالثة: مبادئ مراقبة التنفيذ:**

تشير مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى تمسكك بمخططات وجداول المهام التى سبق وضعها فى المراحل السابقة؛ علاوة على ذلك فهى تتضمن مدى الإلتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت واتباع النصائح التى ثبت أنها ذات جدوى بصدده وتتضمن عمليات المراقبة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الإنحراف وتقييمه، واتخاذ إجراءات تخطيط وتنفيذ المهام، إلا أنها فى حقيقة الأمر تمثل نوعاً من المراجعة المستمرة التى قد تصاحب تلك المراحل، إلا أنها فى حقيقة الأمر تمثل أيضاً نوعاً من المراجعة المستمرة، ويبرز من مبادئ الرقابة هنا مبدأن مهمان هما: التعرف على مدى التقدم فى الإنجاز ومكافأة الذات المنجزة.

أ) مبدأ التعرف على مدى التقدم فى الإنجاز:

القاعدة الأساسية فى الرقابة أن نلاحظ مدى تقدمك نحو إنجاز المهام التى حددتها لنفسك، فكل مشروع تنخطر فيه قد يتطلب جدولاً خاصاً به يتضمن عناصره، وخطوات تنفيذها ومسار هذا التنفيذ، والوقت المحدد لكل خطوة، بما يمكن إنجازه فى مدة معينة، وفى هذه الحالة إذا قمت بتحديد تواريخ واقعية مستهدفة للانتهاء من الأنشطة، وراعيت إضافة بعض معدلات السماح، فإن تقدمك فى إنجاز المشروع سوف يسير مع خطته فى غالب الأحيان، وفى حالة حدوث بعض التطورات غير المتوقعة والتى تجعلك متأخراً عن الوفاء بالتاريخ المحدد، عليك إعلام رئيسك والعمل على وجه السرعة مع ضرورة تعديل التاريخ. كما يمكنك اتخاذ ما هو ضرورى للإسراع ببعض مراحل التنفيذ بما يمكن من تعويض التعطيل الذى حدث فى مراحله السابقة، وإن أمكنك ذلك، خصص خانة فبجدولك تتضمن أعمالاً تحت التنفيذ.

ب) مبدأ مكافأة الذات المنجزة:

مما يحفز الفرد نحو المد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات كافئ نفسك، حتى فى حالة تحقيقك لنجاح صغير فاحتفل بتحقيق الأهداف، أعد نفسك بمكافأة عند إنجازك لكل مهمة تكملها أو الإنجاز للعمل ككل، بعد ذلك أوفى هذا الوعد بالغ بسخاء فى هذه المكافأة وثق أن عمل ذلك يساعدك كثيراً فى المحافظة على التوازن الضرورى بين متطلباتك الحياتية ومتطلباتك الوظيفية.

إذا تعلمنا أن نوازن بشكل صحيح بين أعمالنا وأسرنا ولعبنا واسترخائنا فإن حياتنا كلها ستصبح أكثر سعادة وأكثر صحة وأكثر إبداعاً.

••••••

العوامل المسببة لضياع وقت الرؤساء الإداريين

فى الحياة العملية يوجد كثير من العوامل المؤثرة التى تتدخل لتتسبب فى تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل المتاح، وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتى من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك البشرى السائد فى المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أى بيئة العمل.

وبوجه عام فسوف نقدم فيما يلى قائمة تتضمن أهم العوامل التى تتسبب فى تضييع وقت الرؤساء الإداريين مصنفين إياها على النحو التالى :

أولاً : فى مجال التخطيط :

١- غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة يتسبب فى ضياع لرؤساء الإداريين، ذلك أن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير هدى.

٢- عدم الاهتمام الكافى بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق فى أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاث إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ.

٣- عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام والأعمال المطلوبة وتوضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح وتقليل الوقت المستنفذ فى مهام وأعمال غير مجدية.

٤- عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية، ذلك أن وقت العمل المتاح نادر ومحدود، ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب عليه عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٥- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تعطى وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٦- تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات يسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين.

ثانياً: فى مجال التنظيم:

١- عدم ووضح خطوط السلطة والمسؤولية وبحيث لا يعرف الإدارى ما هو مطلوب منه بالضبط، والنتيجة المحققة تتمثل فى تشتت المجهودات مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.

٢- عدم التحديد الجيد للسلطات والمسئوليات قد ينتج عنه تضارب فى الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية فى أداء المهام والأعمال الإدارية.

٣- وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوخ ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص وما يترتب على ذلك من قيام كل إدارى بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين.

٤- شيوع مساوئ الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق فى إنجاز المهام والأعمال.

٥- عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات وظروف العمل، حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإدارى، أو بقائه دون عمل جزءاً من الوقت.

٦- عدم مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم فى ظل وقت عمل محدود.

٧- شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوة العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدى إلى الإرباك وتعطل الأعمال.

٨- سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التى يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

٩- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاذ وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال.

ثالثاً: بيئة العمل:

١- كثرة المكالمات التليفونية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب

مهم من وقت الإداريين فى أحاديث معظمها يخرج عن حدود العمل ويدخل فى باب المجاملات والعلاقات الشخصية.

٢- الزيارات المكتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول فى أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت.

٣- شيوع ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض، ولادخول بالحديث إلى قضايا متشعبة، مما يترتب عليه عدم التركيز بالنسبة للأداء أو الإنجاز ومن ثم ضياع وقت العمل.

٤- عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التى تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر هام من الوقت المتاح للعمل.

٥- السماح للموظفين والعاملين داخل بيئة العمل بتناول الوجبات الخفيفة إلى جانب شرب الشاى والقهوة وانعكاس ذلك على وقت العمل.

٦- شيوع ظاهرة المجاملة والود المتبادل بين العاملين وتأثير ذلك سلبياً على وقت العمل.

٧- وجود ضجيج فى بيئة العمل واتجاه العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتفاهم ولجوئهم إلى الصياح فى بعض الأحيان مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز فى العمل وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت.

٧- السماح للموظفين بقراءة الصحف والمجلات داخل العمل يدفع العاملين نحو اللامبالاة ويعطل العمل.

رابعاً : التوجيه :

١- تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين إما لأنهم لا يثقون فى إمكانيات وقدرات المرؤوسين أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التى يتقلدونها، وفى مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.

٢- التردد من جانب الرؤساء الإداريين فى اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يأخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت.

٣- عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين ويفتقرون إلى روح

المبادأة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو التوقيعات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفد فى إنجاز الأعمال دون مبرر.

٤ – عندما يقصر الرؤساء الإداريين فى أداء وظيفتهم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق فى بيئة العمل يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال.

٥– فى حالات ضعف التنظيم الإدارى على مستوى المنشأة قد نرى الرؤساء الإداريين يخشون تحمل المسئولية فيشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية وفقدان الثقة مما يترتب عليه تعطل الأعمال وضياع الوقت.

٦– عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين وتقل ثقتهم فى أنفسهم ويصبحون اتكاليين هنا يتضاعف المجهود الذى يجب أن يبذله الرؤساء الإداريون ويزيد ضغط العمل عليهم.

خامساً: الرقابة:

١– شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنشأة والذى يرى بأن الرقابة غاية فى حد ذاتها، هنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الإنحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح إهتمام المراقبين موجه إلى كشف العاملين الذين يخطئون فى حالة تلبس، فى مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالإرهاب لدى العاملين بالمنشأة وبدلاً من أن يفكروا فى العمل والإنجاز فإنهم يفكرون فى كيفية الوقوع فى الخطأ مما يؤثر سلبياً فى وقت العمل.

٢– عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعة تزيد عن الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب فى ضياع الوقت.

٣– فى حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التى تدفع إلى اللامبالاة، والتسبب من جانب العاملين بسبب عدم وجود حساب أو عقاب مما يترتب عليه تأخر إتمام الأعمال وضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل.

٤– عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعة يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل.

••••••

بعض الأساليب الفعالة للقضاء على مضيعات الوقت فى العمليات الإدارية

بعض الأساليب للقضاء على مضيعات الوقت (فى العمليات الإدارية) :

فيما يلى تم اختيار عدد من مضيعات الوقت الشائعة والأساليب التى يمكن أن تتخذ في مواجهتها ومن ثم العمل على حسن الاستفادة من الوقت المتاح:

أولاً : ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات للعمل :

من أجل تحسين التخطيط وتحقيق استفادة أفضل من الوقت المتاح نقدم النصائح التالية للرؤساء الإداريين:

أ) التخطيط نشاط مهم جداً، إذ كل دقيقة فى أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ، لذا قد يكون على الرئيس الإدارى أن يعمل ولكن فى نفس الوقت عليه أن يضع فى ذهنه صورة تفصيلية عن أعمال اليوم التالى وصورة عن أعمال الأسبوع القادم وعليه أن يعلم أن الدقة فى التخطيط سوف تمكن من استثمار الوقت بشكل فعال.

ب) تحديد الأولويات مطلوب بشدة لتحسين الاستفادة من الوقت المتاح ولذا يجب على الإدارى أن يكتب مع بداية كل يوم بياناً بالمهام والأعمال التى يجب أن يقوم بها مرتبة تبعاً لأهميتها وفى نهاية اليوم عليه مراجعة الإنجاز الذى تم بالنسبة للأولويات التى سبق وضعها، ثم يلى ذلك القيام بإعداد قائمة بالأعمال والمهام التى يحب القيام بها فى اليوم التالى.

جـ) على الإدارى أن يحدد مواعيد للانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملى وواقعى وعليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقى بأهمية الوقت. وعند إنتهاء الموعد عليه أن يراجع الإنجاز الذى تم ويقوم بتقييم الموقف.

د) على الإدارى أن يتناول قضية واحدة أو مهمة واحدة كل مرة وذلك مطلوب حتى لا يتشتت مجهوده في أكثر من قضية أو موضوع، ومن ثم تقل قدرته على التركيز والإجادة مما يضيع قدراً من وقته.

هـ) على الإدارى أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التى

يكون فيها على درجة عالية من النشاط والحيوية وتلك التى يكون فيها فى حالة استرخاء نسبى، عندئذ يمكنه أن يخصص أوقات النشاط المرتفع للمهام والأعمال ذات الأولوية العالية، بل قد يكون من المناسب أن يحدد جانباً من وقت العمل لا يسمح فيه بأية مقاطعات.

ثانياً: التمسك بالسلطة والعزوف عن تفويضها:

من الناحية العملية فالسلطة داخل التنظيم الإدارى هى علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والثانى مرؤوس تابع له، فالرئيس يصوغ ويبلغ القرارات والتعليمات مع توقع أن تكون مقبولة من جانب المرؤوسين، والمرؤوسين بدورهم يتوقعون مثل هذه القرارات والتعليمات ويمتثلون لها.

إن السلطة فى الواقع تمثل نوعاً من ولاية الرئيس على المرؤسين التابعين له، وبمقتضى هذه الولاية فإن الرئيس يملك حق إلزام المرؤوسين بتنفيذ تعليمات والأخذ بتوجيهاته.

وتفويض السلطة أمر ضرورى لأى تنظيم، ذلك أن أى رئيس إدارى ليس لديه القدرة أو الإمكانيات أو الوقت الذى يمكنه من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة ومن ثم فلابد للرؤساء الإداريين من أن يفوضوا السلطة فى مسائل معينة ويتمسكوا بها فى المسائل الهامة، مع ذلك قد نرى فى الحياة العملية أن بعض الرؤساء الإداريين يتمسك بالسلطة ويعزف عن تفويضها وقد يسوق حججاً كثيرة لذلك منها عدم الثقة فى قدرات المرؤوسين أو لأنه يستشعر روح المسؤولية أو لأنه يرى أن كافة الأعمال مهمة فى رأيه ولا يوجد عمل مهم وعمل أقل أهمية.

ونظراً لأن الرئيس الإدارى ليس لديه فى الواقع الوقت الكافى والإمكانيات المناسبة للقيام بكل العمل ولكنه مسئولاً فى المقام الأول عن الإدارة والتوجيه، لكل ذلك يصبح التفويض للسلطة مطلوباً ومن شأنه أن يخفف العبء عن الرئيس الإدارى ويجعل المرؤوسين يشعرون بثقة الرئيس واحترامه لهم، إلى جانب الإسهام فى تدريب المرؤوسين وصقل مهاراتهم.

لكل ما سبق فإن على الإدارى الناجح أن يفوض جانباً من المهام التى يرى بأن مرؤوسيه قادرين على القيام بها ثم يحتفظ لنفسه بالمهام والأعمال الهامة التى تتجاوز متطلباتها قدرات وإمكانيات المرؤوسين.

ثالثاً : كثرة التعامل مع الهاتف :

الهاتف وسيلة اتصال هامة ولها فاعلية عالية فى ظروف كثيرة لكنها فى بعض الأحيان بل فى كثير من الأحيان قد تتحول إلى مضيع خطير لوقت العمل، وعلى الإدارى الناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على ضياع وقت العمل باتباع النصائح التالية :

١- يجب أن يميز الإدارى بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما .

٢- فى حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يكلف بغربلة المكالمات التليفونية الواردة وبحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفى كياسة .

٣- عندما يتلقى الإدارى مكالمة تليفونية تدخل فى باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة بأن يقول له بأنه مشغول للغاية أو أن الرئيس الإدارى الأعلى قد طلبه على التو .

٤- عندما يكون الإدارى مشغولاً فى عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز وسرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون إلى أن ينتهى من المهمة .

رابعاً : كثرة المكاتبات والتعليمات والنشرات الواردة :

فى الحياة العملية يواجه بعض المديرين سيلاً لا ينقطع من الأوراق الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية وتتضمن هذه الأوراق :

الخطابات الواردة من خارج المنشأة ومن الإدارات داخلها، كما تتضمن أيضاً النشرات والتقارير والأوامر الإدارية والتعليمات الصادرة . . . إلخ .

ويجب أن يتمرس الإدرارى الناجح على كيفية مواجهة سيل الأوراق التى ترد إليه، ومن النصائح التى يمكن أن نوجهها إلى الإداريين فى هذا الشأن :

١- على الإدارى أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وقراءتة محدداً الأهم منها فالمهم وهكذا، وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة فى هذا المجال، فمثلاً سوف يجد أن الخطابات العاجلة أكثر أهمية من الخطابات المسجلة، وتلك الأخيرة أكثر أهمية من الخطابات العادية كذلك سوف يجد أن الخطابات الموجهة إليه شخصياً بالإسم أهم من تلك المعنوية بالمسمى الوظيفى له .

٢- على الإدارى أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة

بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلى والتى لها صفة العمومية.

٣- الرجوع إلى التوقيع المسجل على الخطاب أو المستند لنعرف درجة أهمية الخطاب أو ذلك المستند.

٤- مهم جداً أن ينظر الإدارى إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع.

٥- سرعة القراءة مطلوبة فى مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين، وحتى يتحقق ذلك فعلى الإدارى أن يطالع السطر الأول من الخطاب أو المستند ليعرف المحتوى، ثم يراجع السطر الأخير ليعرف التصرف الواجب اتخاذه.

خامساً: كثرة الثرثرة فى مكان العمل:

من أكثر المشكلات التى تواجه بيئة العمل خاصة فى مجتمعاتنا الشرقية هى كثرة الثرثرة فى مكان العمل وما يترتب عليها من تضييع وقت العمل، حيث يعتاد الرؤساء والزملاء فى مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث فى قضايا متشعبة ومسائل كثيرة قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة.

ومن العوامل التى تسهم فى تقليل ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية فى حالة تواجد الموظفين فى أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث يقل عدد العاملين المجتمعين فى مكان واحد.

وعلى الإدارى الناجح أن يضبط نفسه ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين، هذا ويستطيع الإدارى أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضيعى الوقت بعدة وسائل، منها تقليل عدد الكراسى المخصصة للجلوس بمكتبه، عندما يدخل إليه شخص من مضيعى الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً، ثم عليه أن يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه.

هذا وفى حالات معينة قد يجد الإدارى أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال، فمثلاً يمكن تقديم ما يريده مكتوباً فى صورة مذكرة داخلية مختصرة أو تسجيل ملاحظات قصيرة أو وضع تعليقات هامشية محددة على التقارير، ومن ثم يتجنب بذلك النقاش العقيم.

وباختصار يمكن معرفة الوظائف الإدارية التى تسبب ضياع الوقت:

لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات ومسببات للوقت ويرجع ذلك إلى طبيعة التنظيم والمحافظة على الوقت فى بيئة العمل سواء كان من الإدارة أو من الموظفين ويمكن لنا أن نحدد مضيعات الوقت فى سبع وظائف إدارية رئيسية هى:

* التخطيط.
* التنظيم.
* التوظيف.
* التوجيه.
* الرقابة.
* الاتصالات.
* صنع القرارات.

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها:

١- فى التخطيط:

* عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط.
* الإدارة بالأزمات تغيير الأولويات.
* محاولة القيام بأمور كثيرة فى وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
* انتظار المواعيد.
* السفر - العجلة.

٢- التنظيم:

* عدم التنظيم / طاولة المكتب المزدحمة.
* خلط المسؤولية والسلطة.
* ازدواجية الجهد.
* تعدد الرؤساء.
* الأعمال الورقية / الروتين / القراءة.
* التنظيم السيء للملفات.
* المعدات غير الملائمة.

٣- فى التوظيف :

* موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .
* الزيادة أو النقص فى عدد الموظفين.
* التأخر أو التغيب عن العمل / . أو كثرة الاستقالات .
* الموظفون الاتكاليون .

٤- فى التوجيه :

* التفويض غير الفعال / الاشتراك فى تفاصيل روتينية .
* نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .
* نقص التنسيق فى العمل .

٥- فى الرقابة :

* المقاطعات التليفونية .
* الزيارات المفاجئة .
* عدم القدرة على قول « لا » .
* معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .
* نقص الإنضباط الذاتى .
* ترك المهام دون إنجاز .
* فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .
* الرقابة الزائدة .
* عدم العلم بما يجرى حولك .
* عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك .

٦- فى الإتصالات :

* الاجتماعات .
* عدم وضوح أو فقدان الإتصالات والإرشادات .
* كثرة المذكرات الداخلية / أو الإتصالات الزائدة / عدم الإتصالات .

٧- فى صنع القرارات :

* التأجيل / أو التردد .
* طلب الحصول على كل المعلومات .
* قرارات سريعة .

أشهر مهارات إدارة الوقت (التفويض) وأسسه وأهميته

التفويض هو منح حق إتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى دونه مرتبة تنظيمياً.

مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

قبل أن تفوض اسأل نفسك الأسئلة التالية:

* هل من الضرورى إنجاز هذا العمل؟
* هل يستطيع غيرى إنجازه؟

■ **أسس التفويض السليم:**

* قدم معلومات كاملة عن الموضوع.
* حدد المسؤوليات بشكل واضح.
* قدم النصح ولا تقدم الحلول.
* دع المكلف يصنع القرار بنفسه.
* لا تستعجل فى الانتقاد.
* تابع العمل الذى فوضت خلال وقت محدد.
* شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك.
* لا تعكس قراراً اتخذه من فوضت.

■ **أهمية التفويض:**

* يعطى المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
* يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
* يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة فى استغلال مهارتهم بشكل أفضل.
* ينمى مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
* يكسب المرؤوسين الثقة فى أنفسهم ومهارتهم.
* يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.
* يمكّن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية.

■ **عوامل نجاح التفويض:**

لا يكفى الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح بل يتطلب من المرؤوسين القيام بالآتى:

* إظهار الرغبة والاستعداد فى:

- قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة له.
- العمل فى حدود السلطة المفوضة له.
- تقديم أفضل أداء ممكن.
- قبول المسؤولية ما يقوم به.
- اطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها.
- إثبات الجدارة فى تحمل المسئولية.
- استخدام الصلاحيات المخولة له بفعالية.
- استغلال عملية التفويض فى كسب مهارات وخبرات جديدة.

■ **أساسيات التفويض الفعال:**

* توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
* وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
* ضع معدلات للأداء.
* ضع نظاماً للرقابة.
* ثق بمرؤوسيك (تحدَّ قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم).
* قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع فى أخطاء غير متعمدة.
* فوض ولا تتخلص من السلطة.
* لا تتهرب من المسؤولية.
* لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
* وفر التدريب المناسب للتفويض.
* فوض كمية عمل مناسبة.
* وضح السبب من وراء التفويض.

■ **كيفية التفويض:**

* وضع قائمة بجميع الصلاحيات.

* ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية.
* تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.
* تحديد المرؤوسين البارزين الممكن تفويض بعض الصلاحيات إليهم.
* اطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.
* تقييم عملية التفويض من وقتٍ لآخر.
* تطوير عملية التفويض بناءً على نتائج التقييم.

■ **المرؤوسون والتفويض:**

يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية:

* التدخل المستمر من المدير فى سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.
* عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات المرجوة.
* عدم حصول المرؤوس على أى مكافآت مادية أو معنوية.
* نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة فى القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.
* الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

■ **المدراء والتفويض:**

لا يرغب كثير من المدراء فى تفوض بعض صلاحياتهم للأسباب الآتية:

* الرغبة فى الإشراف المباشر على اعمل.
* الطلب من كل شخص أن ينجز لعمل بشكل مطابق لمرئيات المدير.
* الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعته (المدير) إنجاز العمل بشكل أفضل.
* عدم وجود خبرة فى عملية التفويض.
* عدم الاطمئنان لأداء الغير.
* فقدان الثقة بالمرؤوسين.
* عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.
* الرغبة فى الوصول إلى الكمال فى إنجاز الأعمال فى إدارته.
* عدم وجود طرق رقابة فعالة.

* الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة. * الخوف من فقدان السلطة والنفوذ فى الإدارة.

■ **السلطة والمسؤولية :**

السلطة : حق إصدار القرارات والتوجيهات.

المسئولية : قيام الموظف بممارسة سلطاته.

■ **السلطة والمسئولية متلازمتان :**

* لا سلطة بدون مسؤولية.

* ولا مسئولية بدون سلطة.

السلطة : تفوض، ولكن المسئولية : لا تفوض.

اسم الموظف : .... التاريخ / /

م	النشاط المراد تفويضة	ينجز بمشارك	يفوض	أنجز بدون أخذ موافقة	أنجز واطلع	أحصل على موافقة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						
١١						

ثالثاً : التفويض غير الفعال :

يحتاج كثير من المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسئولية فى بيئة العمل وفى إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتدقيق على المسائلة .

إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين وفيما يلى بعض المبادئ الأساسية للتفويض مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديده للعلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمسائلة فى تنظيم وقت موظفيه .

وفى الواقع العملى إن المنظمة الرسمية تعتمد على المهارة الإدارية التى يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته، ولذا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ألاً يتوقع المدير أن تسير المنظمة بسهولة بدون إستخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها فى إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع فى بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يدبرونها بالطريقة المناسبة .

وبما أن المدير يملك السلطة الرسمية التى تعطيه الحق فى الأمر والنهى والتى تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق فى تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه فى إدارته ليتم العمل بكل كفاءة واقتدار حفاظاً على الوقت المتاح لكل موظف لديه .

إن عدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التى تؤدى إلى إدارة غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضرورى لتطوير قدرة المرؤوسين فى بيئة العمل .

م	الأسبـــــــاب	الحلـــــــول
		داخليـــــــاً
١	عدم الإطمئنان - الخوف من الفشل.	عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كشئ لابد منه. أسمح بظهور الأخطاء وتعلم منها.
٢	عدم الثقة بالموظفين.	دربهم، طورهم، ثق بهم.
٣	إدخال نفسك فى تفاصيل وروتين.	لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك، ابتعد عن التفاصيل.
٤	تفويض المسئولية دون سلطة.	فوض دائماً السلطة مع المسئولية.
٥	إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مضللة.	تأكد من أن الإرشادات واضحة وكاملة، اطلب من المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها.
٦	حسد المرؤوس على قدرته.	اضحك من نفسك، ثم أعط تقديراً كَاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك. أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك.
٧	باستطاعتكم القيام بالعمل أفضل وأسرع.	قلل من المعايير لما هو «مقبول»، وليس لمستوى أدائك الخاص. تجنب الكمال.
٨	الشعور بالراحة فى التنفيذ بدلاً من الإدارة.	تذكر أن الممارسة تؤدى إلى النجاح، مما يؤدى إلى الشعور بالراحة.
٩	توقع أن الكل «يعرفون كل التفاصيل».	اعلم ذلك يجب ألا يتم توقعه من شخص فوض مسئولية التدبير لغيره.
١٠	عدم وضع طرق رقابة مناسبة.	ضع خططاً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم فى العمل، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز.

العوامل المؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت

هناك عوامل مؤثرة فى عدم الاستغلال الفعال للوقت ولابد من التعرف على هذه العوامل والتغلب عليها ويمكن إيجاز ذلك من خلال النقاط التالية :

أولاً : العادات السلبية المضيعة للوقت :

● أشهر العادات السلبية فى استخدام الوقت :

تمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الفعالة للوقت فى إعادة النظر فى الطريقة التى يتعامل بها الإنسان حالياً مع وقته، فغالبية الناس يتعاملون مع الوقت بحكم « العادة » ومن النادر أن يفكروا بوعى كيف يمكنهم تغيير تلك العادة وهناك عادات سلبية تؤثر فى استغلال الوقت المتاح يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١- الإدعاء بأنه لا يوجد وقت للتخطيط :

كثير من المسؤولين يتجاهلون استخدام التخطيط بحجة أنه يستغرق وقتاً طويلاً أو أنه مضيعة للوقت والحقيقة بخلاف ذلك تماماً، فالوقت المستغرق فى التخطيط يوفر الكثير من الوقت لأنه يرتبط بالمستقبل وينطوى على عمليات التنبؤ به والاستعداد له وتقليل دائرة عدم اليقين، فالاستعداد للتعامل مع الأحداث المستقبلية يوفر الكثير من الوقت الذى يمكن أن يضيع عند حدوث مشاكل أو أزمات أو أحداث أو مفاجآت، علاوة على ذلك، فإن غياب التخطيط يؤدى إلى تضارب وازدواجية الجهود ومن ثم ضياع المزيد من الوقت.

٢- الإدعاء بالتفرغ لموضوع بذاته :

إعتاد بعض المسؤولين على إدارة أوقاتهم بالأزمات، فعندما يتأخر موضوع ما مثل دراسة معينة بغرض إتخاذ قرار معين بشأنها فإن المسؤول غالباً ما ينفعل ويلقى ما يقوم به من عمل جانباً حتى يتفرغ لهذا الموضوع الهام.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن مثل هذا التصرف قد يكون سلبياً حيث يؤثر على أولويات استغلال وقت المسئول ويجعله يقوم بعمل من المفترض أن يقوم به آخرون، والقاعدة هى ليست كل الأمور أو الأحداث العاجلة تكون بالضرورة مهمة وهو ما يستوجب التفرقة ما بين الأمور الملحة أو العاجلة والأمور الهامة.

٣- عادة بابى مفتوح للجميع :

على الرغم من أن سياسة الباب المفتوح تعتبر أحد مظاهر الإدارة الفعالة إلا أن المغالاة فى هذه السياسة قد تجعل المسئول يفقد السيطرة على وقته والحقيقة التى لا ريب فيها أن ممارسة سياسة الباب المفتوح يجب أن تكون وفقاً لضوابط محددة وأن يخصص لها فترات زمنية محددة كما يجب أن يدرك المرؤوس أهمية وقت الرئيس والحاجة إلى الحد من المقاطعات المستمرة لعمله حتى يتمكن من إنجاز مهامه الرئيسية فى الأوقات المناسبة.

٤- عادة أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى :

ثبت أن عادة أحب أن أقوم بكل شئ بنفسى تعتبر عادة سلبية فى التعامل مع الوقت، إذ يرغب غالبيتنا فى السيطرة على الوقت أو الإمساك بزمام الأمور مهما كلفه ذلك، وتكون النتيجة مواصلة العمل لأكثر من ١٢ ساعة يومياً وربما يخصص جزء ملموس منها للقيام بمهام روتينية كان من الممكن إسنادها للآخرين والحقيقة التى لاشك فيها أن عدم الميل للتفويض يمثل أحد العوامل الرئيسية المسببة لإهدار الوقت لدى المدراء وبالتالى فقدان التركيز على الأمور أو المهام ذات الأهمية المرتفعة.

٥- عادة دعنى أقوم بها :

أحياناً يصل الأمر ببعض المسئولين والمدراء القيام ببعض أعمال المعاونين أو أن يحاول الإستيلاء على صلاحيات مرؤوسيه إدراكاً منهم على عدم مقدرة المرؤوس على القيام بهذه المهام بالجودة المطلوبة. والحقيقة أنه ينبغى بدلاً من إهدار وقت المسئولين الثمين فى القيام بمهام غيرهم من المعاونين لهم فإنه من الأفضل تدريب وتطوير قدرات المرؤسين حتى يمكن استغلال الوقت المتاح على نحو أفضل وتذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما يلى جيداً:

أولاً: إن أحد المداخل الرئيسية لتحقيق الفعالية فى التعامل مع الوقت هو محاولة تغيير بعض العادات السلبية فى استخدامه إلى عادات إيجابية.

ثانيـاً: إن العمل لساعات طويلة غالباً ما يؤدى إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية. كما أن طرق استخدام الوقت تتحول إلى عادات لذلك استثمر الوقت مبدئياً من خلال إعادة التفكير فى تلك العادات وستكون النتيجة إتاحة مزيد من الوقت للتركيز على المهام الوظيفية الرئيسية.

ثالثاً: لابد من محاوله تغيير عادات الوقت السلبية تدريجياً والبدء بواحدة كل أسبوع مثلاً وهكذا يتم التخلص منها شيئاً فشيئاً حيث ثبت أن محاولة التخلص من جميع العادات السلبية مرة واحدة قد يؤدى إلى تسرب مشاعر الإحباط أو الشعور بالفشل.

■ **أسباب أخرى لضغوط العمل تؤثر على إدارة الوقت بفاعلية:**

وهناك أسباب أخرى لضغوط العمل تؤثر على إدارة الوقت بفاعلية يمكن إيجازها فى النقاط التالية:

١- وجود تقويم للأداء غير ملائم وغير فعال.

٢- عدم المساواة فى الأجور أو الرواتب.

٣- السياسات الغامضة أو العدائية أو الاغتباطية.

٤- تغيير مكان العمل باستمرار.

٥- وجود المركزية والمشاركة المتدنية فى اتخاذ القرارات.

٦- إتباع الصيغ الرسمية بإفراط.

٧- التداخل بين الوحدات التنظيمية.

٨- الأهداف الغامضة أو المتعارضة.

٩- الإتصال السئ بين العاملين والإدارة.

١٠- التفويض غير الفعال.

●●●●●●

أشهر مضيعات الوقت
الكمبيوتر والنت وأشهر مضيعات وقت الشباب

■ **أسباب فقدان السيطرة على النت :**

أثبتت الدراسات العلمية الحديثة إنه بالإضافة إلى محاولة التخلص من بعض العادات السلبية فى استخدام الوقت بوجه عام فإنه من الضرورى لتحقيق الفعالية أن نتعرف على مسببات فقدان السيطرة على الوقت لأن تحليل هذه الأسباب والتعرف عليها يمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت وبالتالى تحقيق الفاعلية فى إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة.

وأثبتت إحدى الدراسات العلمية عام ٢٠٠٩ أن الكمبيوتر والنت أشهر مضيعات وقت الشباب كما توصلت إحدى الدراسات العلمية والتى أجريت على عينة قوامها ٥٠٠٠ من المديرين فى ١٤ دولة نامية إلى وجود ما يزيد على ٥٠ عاملاً رئيسياً أطلق عليها اسم مضيعات الوقت والتى يمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات رئيسية هى :

المجموعة الأولى : العوامل أو الأسباب التنظيمية.

المجموعة الثانية : العوامل أو الأسباب الاجتماعية.

المجموعة الثالثة :العوامل أو الأسباب الشخصية.

المجموعة الرابعة : العوامل أو الأسباب البيئية.

وتتضمن القائمة التالية أهم المكونات الفرعية للمجموعات السابقة المضيعة للوقت هذا بعد استبعاد الكمبيوتر والنت كأهم مضيع لوقت الشباب.

■ **أشهر مضيعات الوقت :**

المجموعة الأولى : الأسباب التنظيمية وتشمل ما يلى :

١- سوء التخطيط وتحديد الأولويات.

٢- عدم تحديد الأهداف بوضوح.

٣- المركزية وعدم التفويض.

٤- قصور الاتصالات التنظيمية.

٥- تعدد اللجان والاجتماعات غير الفعالة .
٦- تداخل السلطات وعدم تحديد الأولويات .
٧- كثرة الأعمال الورقية .
٨- سوء نظام الحفظ والتوثيق .
٩- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الإتصال .
١٠- صعوبة الحصول على المعلومات .
١١- ضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين .
١٢- الخلافات الشخصية فى بيئة العمل .
١٣- كثرة الانتقادات داخل مكان العمل .
١٤- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل .
١٥- ضعف عمليات التنسيق .
١٦- تعدد المشرفين أو الرؤساء .
١٧- تعدد الجهات الرقابية الداخلية .
١٨- المشكلات والأزمات المفاجئة .
١٩- كثرة أو تعدد الأعمال التى يجب القيام بها فى وقت واحد .
٢٠- الزيارات والمقابلات الخارجية .
٢١- الانخراط فى أعمال روتينية .
٢٢- الزيارات والمكالمات الداخلية غير المخططة .

ثانياً : المجموعة الثانية (الأسباب والعوامل الإجتماعية) وتشمل :

١- العادات والتقاليد .
٢- الخلافات الأسرية .
٣- الاتصالات الهاتفية .
٤- العلاقات الإجتماعية والمهنية .
٥- الزيارات غير المخططة .

ثالثاً : المجموعة الثالثة (الأسباب والعوامل الشخصية) وتشمل :

١- ضعف الدافعية للعمل .
٢- الحالة الصحية .

٣- اللامبالاة أو ضعف الإلتزام.

٤- الافتقار إلى الانضباط الذاتى.

٥- عدم القدرة على قول كلمة «لا» للآخرين.

٦- الإحباط أو الشعور بالملل.

٧- الإستعجال أو نفاد الصبر.

رابعاً: المجموعة الرابعة (الأسباب والعوامل البيئية) وتشمل:

١- ضعف الأجهزة الرقابية.

٢ ازدحام الطرق والمواصلات.

٣- ضعف كفاءة البنية الأساسية.

٤- الظروف المناخية غير المناسبة.

٥- المشاركات المؤسسية والمهنية.

٦- الضغوط السياسية.

تذكر عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة ما يلى:

أ) إن مواقفنا تتغير إزاء الوقت بشكل مستمر وتعزى هذه التغيرات فى المقام الأول إلى التغيير الثقافى والتكنولوجى.

ب) إن التقدم الثقافى والتكنولوجى قد ساهما بشكل إيجابى فى إيجاد المزيد من الفرص والتحديات فيما يتعلق بإدراج الوقت مما يدعم من أهمية استغلال الوقت بشكل مثمر وفعال.

جـ) تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيراً بالغاً فى كيفية استغلال العاملين فيها للوقت مما يتطلب تنمية الوعى والإدراك بأهمية الوقت فى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

••••••

الفصل الخامس

كيف تنجز أكثر

فى

وقت أقل؟!

كيف تنجز أكثر فى وقت أقل؟!

هناك فنون ومهارات لإدارة الوقت والتخطيط الفعال لذلك ويمكن إيجاز هذه الفنون وتلك المهارات فى النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: خطط ليوم عملك

من المتعارف عليه أن التخطيط الفعال للوقت يمثل العمود الفقرى فى إدارتك للوقت.

فيما يلى مجموعة من الإرشادات التى يمكنها أن تساعدك على التخطيط لعملك اليومى، راجع هذه الإرشادات بدقة وحاول أن تدرب نفسك على ممارستها لأن الممارسة الفعلية هى السلاح الوحيد لاكتساب هذه المهارات وتلك الفنون.

١- فكر فى خطة مستقبلية طويلة الأجل لنجاحك وضعها فى شكل مكتوب، واعمل على مراجعة أهدافك بشكل دورى مع ملاحظة أن تكون هذه الأهداف محددة، قابلة للقياس ممكنة التحقق، وأن تكون أصعب من الأهداف المتوافرة لديك فى الوقت الراهن، ومن المفضل أن تحدد فى هذه المرحلة تاريخاً لإنجاز هذه الخطة.

٢- ثبت الموعد اليومى لعمليات التخطيط التى تقوم بها، واستخدم هذا التوقيت فى مراجعة ما تم إنجازه علاوة على تحديد ما يجب عمله للغد.

٣- احتفظ بمفكرة واحدة تسجل بها مواعيدك حيث أن الإحتفاظ بأكثر من مفكرة أو جدول مواعيد عادة ما يخلق كثيراً من الإرتباك.

٤- سجل بشكل واضح قائمة بما يجب عمله من واجبات يومية والمواعيد التى يجب عندها الإنتهاء من تلك الواجبات.

٥- قسم قائمة ما يجب عمله يومياً إلى مجموعات أ، ب، ج فالعناصر الموضوعة فى المجموعة «أ» يجب أن تشمل الواجبات المهمة فى أحداث نجاحك على الأجل الطويل، والعناصر فى المجموعة «ب» قد تمثل عناصر عاجلة ولكنها ليست بنفس أهمية عناصر المجموعة «أ» أما المجموعة «ج» يجب أن تتضمن ما ترى أنه يُفضل عمله من واجبات إن سمح لك الوقت بذلك.

٦- قسم العمل على حسب أهميته وأولوياته لا على حسب سهولته إلى أ، ب، ج.

ابدأ العمل أولاً فى المجموعة «أ» وعليك ألا تبدأ أبداً بالمجموعة «ج» لمجرد كونها تشمل عناصر سهلة التنفيذ، كذلك فإنه من الضرورى عليك تقسيم عناصر المجموعة «أ» ذاتها إلى مجموعات أصغر يمكن تنسيقها معاً، وهناك ترابط فيما بينهم يُمكن من الإنجاز بسهولة أكبر.

٧- ضع علامة أو اشطب ما تم إنجازه من تلك المهام بصفة مستمرة وذلك لإعطاء نفسك إحساساً بالإنجاز اليومى وهو شئ مهم، يعطيك الإحساس بالراحة.

٨- احجز أوقاتاً محددة فى جدولك تخصصها للأنشطة أو المهام الروتينية على أن يتضمن هذا التخصيص الأوقات التى ترى فيها ضرورة العمل على انفراد فإذا طلب أحد مقابلتك فى مثل ذلك الوقت فإنه يسهل عليك إبداء الأسف لإنشغالك فى مهام رئيسية مجدولة مسبقاً ولا تكدس جدول يومك كله بالأنشطة الوظيفية بل اترك بعض الوقت فقد يجد من الظروف الطارئة أو الخاصة ما يحتاج لوقت لإنجازه علاوة على وقت يُخصص للتفكير والتأمل وهذا يعنى أن لا تزحم نفسك بالأعمال.

٩- كن مديراً رقيباً على نفسك إن كنت قد أنجزت أهدافك وماهية التغيرات الواجبة فى الخطة لإنجازها وما لم تتمكن من إنجازه أى حاسب نفسك بنفسك.

١٠- إذا عزمت فتوكل فإن فساد الرأى أن تتردد، نفذ ما عزمت عليه فى الحال.

١١- لاحظ أن البعض يستريح لقول «اتصل بى الأسبوع القادم» ودعنا نحدد موعداً آن ذاك»، الأفضل أن تقول «دعنا نحدد الموعد من الآن»، وراع التوازن بين عملك وبقية الأنشطة الحياتية وخصص وقتاً لأسرتك ووقتاً للاهتمام بصحتك ورياضتك ووقتاً للترفيه، ووقتاً للقيام بالأنشطة الروحية والإجتماعية وقم بين الحين والحين بعمل دراسة للوقت تكشف لك عن سلوكك فى الاستفادة من الوقت وفرص التحسين الممكنة فعلى سبيل المثال كثير من الناس قادرون فقط على تخصيص أو إنفاق رُبع وقتهم فى إنجاز الأعمال ذات الأولوية العليا غير أنه إذا تمكن هؤلاء من زيادة هذا الوقت المخصص من الرُبع إلى الثُلث فإن هذا يعنى تقريباً إضافة ٤ ساعات أسبوعياً للوقت المخصص للأنشطة ذات الأهمية العليا.

ثانياً: استخدم سلطة التفويض بكفاءة

يُعد تفويض تنفيذ المهام إلى آخرين أحد العناصر الأساسية التى تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها لأن تتسم بالكفاءة والفعالية فمن المنطقى أنه لا يستطيع

كائن مَنْ كان أن يؤدى كل الأعمال معاً وبنفسه ومع ذلك فإن كثيراً من المديرين يختلقون لأنفسهم الكثير من المبررات التى تدعوهم إلى عدم تفويض سلطاتهم لغيرهم من المساعدين، غير أن هذه المُبررات لا أساس لها فى معظم الحالات فكونك مديراً أو رجل أعمال أو أحد نجوم المجتمع يمكنك إنجاز الكثير من مهامك من خلال تفويض الآخرين فى القيام بها، وقد تكون مفوضاً جيداً إذا كنت تؤمن بعكس الجمل التالية تماماً:

١- «أستطيع أن أنجز بنفسى بشكل أفضل مما ينجزه لى غيرى».
٢- «قد لا يكون لدىّ الثقة فى الشخص المُحدد لأداء العمل بدلاً منى».
٣- «الشخص المُحدد غير مؤهل لأداء العمل وتنقصه مهاراتى».
٤- «هو نفسه لا يرغب فى تكليفه بأى عمل إضافى».
٥- «لا يوجد مَنْ يُمكننى أن أفوض العمل له».
٦- «لديه فى الوقت الراهن ما يكفيه من المهام فكيف سأفوضه بمهامى».
٧- «لا أرغب فى التنازل عن تنفيذ هذه المهمة لأننى أحبها لنفسى».
٨- «أنا الشخص الوحيد الذى يعرف كيفية عمل هذا الشئ».
٩- «لقد خيب ظنى فى المرة السابقة حينما أوكلت إليه مهمة ولست على استعداد لتكرار ذلك مرة أخرى».

- فيما يلى مجموعة من التوجيهات الخاصة لمساعدتك على إنفاق عملية تفويض السلطة «وهى نصائح خاصة جداً» لرجال الأعمال ونجوم المجتمع.

أ) عليك بأن تفترض أن العاملين معك يرغبون فى تحمل مسئوليات إضافية وافترض أن لديهم رغبة عالية للتعلم، ولاحظ أن الإستثمار التدريبى قصير الأمد سيكون له ما يبرره من عوائد على المدى الطويل.

ب) انظر حولك ستجد أنه على الرغم من كونك لست رئيساً على آخرين أو ليس لك سلطة عليهم فإن هناك الكثير من الناس مستعد لمساعدتك طالما أنك تدخل إليهم بمدخل حسن.

جـ) لا تفوض أنشطة يمكنك الاستفادة منها أصلاً. فالقاعدة أنه طالما أنه ليست هناك حاجة إلى عمل مهام معينة فليس هناك حاجة أصلاً إلى تفويض تنفيذها لآخرين.

د) من المفضل تفويض الأنشطة الروتينية حتى لو كنت تفضل تنفيذها بنفسك ومن هذه الأنشطة: تجميع الحقائق، إعداد المسودات الأولوية للأعمال أو للتقارير، تحليل المشكلات وتقديم الحلول المقترحة، تجميع البيانات اللازمة لكتابة التقارير، التصوير والطباعة، إدخال البيانات إلى الحاسب.

هـ) فوض الأشياء التى لا تعتبرها عناصر مهمة فى قدرتك التنافسية بالنسبة للمشروعات الصغيرة وتتضمن هذه الأنشطة أعمال المحاسبة وتصميم صفحات الشبكة المعلوماتية، صيانة الأجهزة وما يتعلق ببرامج الحاسب، تصميم الرسومات، ترتيبات السفر، ما يتعلق بالرخص وحقوق الإستعمال، بعض المسائل القانونية وبعض الوظائف كإعداد كشوف المرتبات.

و) يفضل ألا تفوض فى مهام حساسة مثل: تقييم ومراجعة الأداء ومن الضرورى أن تتم عملية التفويض بناء على خطط معدة مسبقاً وعليك أن تنفق بعض الوقت فى تدريب مَنْ ستفوض لهم فهذا سيترتب عليه تحسن مستوى الإنتاجية على الأجل الطويل.

ز) ضع فى ذهنك أن من الناس مَنْ إذا فوضت له مهمة ما قد ينجزها أفضل منك أو قد يكتشف طريقة أحسن من طريقتك لتنفيذ المهمة.

حـ) ضع فى ذهنك أن التفويض لا يعنى التنازل عن المهمة فعلى الرغم من أن شخصاً ما قد يقوم بهذه المهمة إلا أن المسئولية من إدارة عملية التفويض ذاتها تعود عليك ومن الضرورى بالنسبة لنجاح عملية التفويض أن تكون كل المعايير والنتائج المتوقعة واضحة ودقيقة بما هو الشئ المطلوب عمله ومتى يجب أن ينتهى وما هو مستوى الجودة.

ى) فوض لمساعدك أن يحدد أهداف تنفيذ النشاط بنفسه ولكن لا تفوض له إجراءات التنفيذ وضح له النتائج المرغوبة وناقشها معه لكن الزمه بأسلوب التنفيذ وسل مَنْ فوضتهم أن يرفعوا إليك تقارير دورية عن مدى تقدمهم فى إنجاز المهام ويفضل تحديد تواريخ انتهاء مرحلية لقياس مدى تقدمهم.

ك) فوض المهمة المناسبة إلى الشخص المناسب وليس من الضرورى دائماً أن تفوض إلى أقوى موظفيك أو أكثرهم خبرة.

ل) شجع عملية التفويض وانشرها معطياً مرؤوسيك الخبرة والتدريب.

م) تعرف على ردود أفعال مَنْ فوضت لهم للتأكد من أنهم فى وضع حسن فنياً ومعنوياً مع التساؤل عن كيف تسير الأحوال وهذا يُعد أمراً جيداً.

ن) إذا فوضت لمرؤوسك تنفيذ مهمة معينة فلا تنسى أن تسلحه بالسلطة الكافية لتنفيذها ولا تجعل مرؤوسك يعود إليك فى كل كبيرة وصغيرة.

ص) طالما فوضت فضع ثقتك فيمن فوضت إليه ليس من الضرورى أن يقف فوق رأسه مساعداً أو مراقب لكل كبيرة وصغيرة ما لم يطلب هو عوناً.

ف) كن مستعد لتحمل بعض الأخطاء فى الأجل القصير فى مقابل تحسن ملحوظ على الأجل الطويل.

ط) بعدما تنتهى من توضيح قواعد تنفيذ المهمة المفوضة لمن تم التفويض إليه فإن آخر شئ تسأله هو متى تكون جاهز لتبدأ العمل؟

ق) بانتهاء تنفيذ المهام المفوضة لا تنسى تقديم الشكر لمن فوضته مع وعد على الاستمرار فى تفويض مهام جديدة.

ثالثاً : التأجيل مضيعة للوقت

■ لا للتأجيل والتسويف :

عادة ما يعرف التأجيل والتسويف على أساس أنه نبتة ميتة أو تعود مُسبق على تأجيل الأعمال التى من الواجب أداؤها الآن إلى آجال معلومة أو غير مسماه عزيزى، ضع فى ذهنك أن التسويف أو التأجيل وليد العادة ومن ثم فإيقافه يتطلب تفسير تلك العادة وهذا بدوره يتطلب المزيد من الوقت علاوة على العزم والإصرار على التغيير ولمعالجة التأجيل كمصدر لتضييع الوقت هناك ثلاث توصيات مهمة من الضرورى أن تأخذها فى الإعتبار فى عملك اليومى وهى :

١ـ عليك أن تميز بدقة بين القرارات المهمة التى ينبغى تأجيلها لوقت معلوم لمزيد من البحث والدراسة وبين القرار غير الرشيد أو غير المبرر.

٢ـ عليك التعرف على الأسباب التى تدعوك إلى التسويف والتأجيل.

٣ـ عليك التعرف على الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على التأجيل أو التسويف.

••••••

الأسباب التى قد تدفع نحو تأجيل تنفيذ المهام

فيما يلى مجموعة من التوصيات للتعامل مع كل سبب من الأسباب التى قد تدفعك إلى تأجيل تنفيذ بعض المهام.

١- بالنسبة للمهام غير المحببة، ضع فى ذهنك أنه من النادر أن تكون المهام غير المحببة من السوء بالقدر الذى تصورتها عليه. ابدأ بتكملة هذه المهام أولاً. فيمكنك مثلاً جدولة هذه المهام بحيث تكون فى بداية جدول عملك كذلك يمكنك مكافأة أو تشجيع ذاتك فى حالة التمكن من إنجازك هذه المهام.

٢- بالنسبة للمهام المعقدة، ضع فى اعتبارك أن هذه المهام تمثل مشروعات مستقبلية أو أشياء تلوح لك فى الأفق، مثل البدء فى إنشاء مشروع أو التألف فى عمل فنى أو الحصول على وظيفة قيادية عُليا أو إعداد الموازنة السنوية المؤسسة وبصفة عامة تبدو المهام هنا كبيرة جداً وتتطلب المزيد من الوقت لإنجازها مما يدفع لتأجيلها - من هنا فإن تجزئة المشروع الكبير إلى عدد من المهام الصغرى التى يسهل التعامل معها وإدارتها مفيد للغاية وعليك أن تخطط لإكمال نقطة البداية أيا كان صغرها.

٣- عادة يلجأ الأفراد إلى التأجيل لعدم قدرتهم على التوصل إلى قرار بخصوص المشكلة أو المهمة قيد التنفيذ، ومن الضرورى هنا أن تحدد لنفسك نقطة نهاية للوصول إلى القرار، علاوة على ضرورة تحديد مجموعة المعايير التى على أساسها يمكن أن يقيم هذا القرار. وأخيراً حاول أن تدرس أو تناقش هذا الموعد المحدد والمعايير مع أطراف أخرى للتعرف على مدى واقعيته.

٤- قد نلجأ إلى التأجيل خوفاً من الفشل أو لتدنى الثقة بالذات. ومن الغريب أن بعض الناس يخشى النجاح ذاته، حاول أن تتخيل ذهنياً الكيفية التى سيكون عليها العمل حين اكتماله وما الذى سيكون عليه شعورك فى ذلك الوقت، ركز بشكل مكثف على النتائج النهائية المتوقعة وليس فقط على العمليات المطلوبة للإنجاز وذكر نفسك بين الحين والآخر بمشاعرك حينما يتحقق الإنجاز بنجاح.

٥- قد تكون متعباً أو متكاسلاً بصفة عامة وليس لديك رغبة فى أن تقوم بالمهمة،

كافئ نفسك عن إنجاز مثل تلك المهام فيمكنك الخروج مثلاً إلى حفلة أو غداء بمناسبة الإنتهاء من هذه المهام وعليك أن تحرم نفسك من المكافأة إذا لم تنجز المهمة، وحدد وقتاً معيناً لتنفيذ مثل هذه المهمة بحيث تنفذ فى أوقات تكون فيها فى قمة نشاطك ورغبتك فى العمل.

٦- قد يؤجل الأفراد أعمالهم رغبة منهم أن يحققوا الكمال فيها أو أن تأتى كاملة غير منقوصة وخالية من أى عيب، ضع لنفسك تاريخاً محدداً للإنتهاء من مثل هذه المشروعات، أخبر ذوى الصلة بالمشروع بالتاريخ المحدد وشجعهم على أن يساعدوكم على الالتزام بهذا التاريخ، حافظ على معايير الكمال العالية لديك وضع فى ذهنك أن نسبة ٨٠٪ من التجويد بالنسبة لك قد يمثل ١٠٠٪ من التجويد بالنسبة لغيرك، وعليك ألا تنفق ساعات كثيرة فى التفعيل الدقيق الخاص بالتكاليف فى الوقت الذى يكفى عمل تقديرات تقريبية لهذه التكاليف.

٧- قد يؤجل الأفراد الأعمال نظراً لعدم حبهم لمن أسند إليهم هذه الأعمال وطلب تنفيذها، راجع مع هؤلاء ما هو مطلوب بالضبط واستوضح بدقة التوقعات المطلوبة، حدد بدقة ما الذى يعود عليك من تنفيذ هذه الأعمال وما الذى يعود عليك من عدم تنفيذها. سجل ملاحظاتك بصفة دورية عن إنجاز هذا المشروع.

٨- فى بعض الأحيان يترتب عن تشتت الذهن أو عدم التركيز تأجيل الأعمال أو المماطلة فى تنفيذها، ضع لنفسك قائمة بالأعمال المطلوبة مع مراعاة ترتيبها للأولويات التنفيذية، خصص لكل مشروع الوقت المحدد لتنفيذه، وحينما يبدأ ذهنك فى التشتت بعيداً عن النشاط الذى تقوم به ضع لنفسك قاعدة ألا تتحرك من مقعدك بعيداً عن النشاط لكسر حدة الملل يمكنك عمل مكالمة هاتفية أو تفحص شبكة المعلومات أو النظر فى كتاب حتى تعود إلى نشاطك وحاول أن تكمل شيئاً ما بدأ مجزء ثم قم بإنهاء جزء ثم ابدأ فى جزء آخر وهكذا.

٩- فيما يتعلق بمحيط تنفيذ المهام صمم ما يُحيط بك ويشجع على تنفيذ المهام قد يُفضل غلق الباب عليك كما يفضل تنظيف مكتبك وإعادة ترتيب وتنظيم أوراقك، عليك بإزالة ما قد يُلهيك عن عملك كمبردات المياه أو تناول الوجبات البينية وماكينات عمل القهوة وارفض المجلات إذا كنت تعمل فى منزلك، تعامل مع وقت تناول قهوتك كأنه وقت مجدول بشكل رسمى لا تقوم للغداء إلا فى

الوقت المحدد لذلك ولا تضيع وقتك بالجلوس أمام التلفاز إلا فى الوقت المحدد لذلك، عود أفراد أسرتك عدم إزعاجك أو مقاطعتك طالما تعمل فى منزلك.

١٠- عادة عليك باتباع القول المأثور «لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد».

رابعاً: التعاون يوفر الوقت

■ **تعاون مع زملائك ومرؤوسيك:**

من مُسلمات العمل الناجح منذ ظهوره إلى الوجود الاعتماد على الجهد المتبادل لتنفيذه كذلك فإن مبادئ التخصص وتقسيم العمل تمثل حجر الزاوية فى كل ما تقوم به المنظمات من أعمال فى مجالات إنتاج السلع وتقديم الخدمات من هنا فإن قدرة الإدارة على تحقيق التناسق فى تسلسل وإنسيابية مراحل تنفيذ العمل يترتب عليه الكثير فى رفع كفاءة وفعالية العملية الإدارية برمتها، ونظراً للترابط الضرورى الحاصل بين عناصر تنفيذ العمل فإن عدم فعالية أحد العناصر قد يترتب عليها إضعاف بعض العناصر ما لم تكن جميعها، وغالباً ما يقود تراخى بعض الأقسام أو المحطات التنفيذية إلى الكثير من الضياع فى الوقت والجهد والمال.

وفيما يلى مجموعة من التوصيات تساعدك فى كسب تعاون مَنْ تعمل معه من بقية الأقسام فى المنظمة مما يوفر لك الكثير من وقتك.

١- قد تظن أن بعض الأقسام الأخرى فى عملك تتسبب فى تعطيل أو تأخير تنفيذك للمهام. عليك أن تبدأ بفرضية مهمة مؤداها أن العاملين بتلك الأقسام لهم من الكفاءة ما لك وأن كل شخص يفعل ما فى طاقته كما تفعل أنت أو أكثر وأن كل منهم له ما يُشغله، كما لك، تذكر دائماً أنكم جميعاً فى قارب واحد ومثل هذه التوجهات الإيجابية ستُرتب نتائج أفضل مما ترتبه مشاعر العداء أو الخصوم، عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك.

٢- تعامل مع متطلباتك من الأقسام الأخرى بنفس أسلوب تعاملك مع المهام المفوضة بمعين - توضيح المهام المطلوبة مصحوبة بالمعايير التى يجب الإلتزام بها ووضع جداول مرحلية للتنفيذ، سل عن أى شئ آخر مطلوب تقديمه منك لإكمال المهمة وأكد على قيام الآخرين بالخام ولست أنت الذى ستقوم بها نيابة عنهم بفرض قيام الآخرين بتعطيلك.

٣- احرص على ألا تنفعل بشكل واضح قد يأخذ هذا الانفعال أحد شكلين: الأول

هو العداونية ممثلة فى التشاجر والصياح والشتائم والتهديد برفع الأمور إلى مستويات أعلى واظهار عدم الصبر والتعاظم والثانى السلبية ممثلة فى الاستسلام وتجاهل الأمر برمته والتسويف والمماطلة والاعتذار أو التهرب من الموقف.

٤- كن حازماً ومن المفضل أن تنادى الشخص بلقبه أو منصبه أو الشئ المحبب له ومن المفضل الحكمة فى طلب الشئ وليس إملاءه.

٥- كن واضحاً ومستقيماً فى مطلبك كما أن تقديم بعض التوضيحات من شأنه المعاونة فى الاستجابة كما أن التساؤل عن أى شيء يريد الطرف الآخر استعجاله يمكن مساعدته به عادة يكون مفيداً وكذلك من الضرورى التأكد من وضوح ما تم الإتفاق عليه.

٦- إذا شعرت بإعتراض الآخر على طلبك حاول أن تعرضه عليه مرة ثانية بقليل من اللباقة فإذا طلبت مثلاً من مرؤوسك وقلت له: أرغب أن تجهز لى نسخة من التقرير بحلول يوم غد وأجاب بأنه مشغول جداً ولا يستطيع، يمكنك أن ترد نعم أعرف مدى مشاغلك ولكننا فى حاجة ضرورية للتقرير دعنا نفكر معاً فى طريقة للحل.

٧- من المفضل أن تبين لمرؤسك الوسيلة التى يمكنك أن تساعده بها حيث إن ذلك يظهر تعاطفك وكرمك نحوه كأن تقول من فضلك وضح لى كيف يمكننى أن أساعدك فى هذا الأمر.

٨- ركز فى طلبك على عبارة ماذا علينا أن نفعل فقد تقول لمرؤسك أعرف أن جميع الموظفين قد غادروا العمل لكن دعنا نفكر معاً فى الكيفية التى يمكن إنجاز التقرير بها قبل حلول الغد، ففى بعض الأحيان قد يقترح المرؤوس حلاً للخروج من المأزق كأن يقول: أعتقد أننى يمكن أن أصل إلى زميلى المختص بسرعة ونعمل سوياً فى التقرير ولكن هذا يتطلب السفر إليه هل من سلطتك أن تأمر لنا بذلك.

٩- لا تلجأ أو تهدد باللجوء إلى سلطات أعلى لتنفيذ فرص معينة فإذا قلت أريد إنجاز ذلك وأستطيع أن أطلب من الرئاسة أن تستعجل تنفيذ ذلك فأنت لن تنجح فى تحقيق الوعد بالتهديد ومن ثم يصير موقفك سيئاً، والأفضل هو بناء العلاقة الجيدة مع المنفذين مع تركيز الاهتمام على الأشياء التى تهمهم.

١٠- عليك دائماً وخصوصاً فى حالات التسويف أو المماطلة أن تخطط بسجل أو دفتر أحوال تسجيل تاريخ إرسال المهمة إلى المنفذ أو القسم الآخر والتاريخ الذى تم إرجاعها إليك فيه، غير أنه من الضرورى أن تفهم أن الغرض من هذا السجل هو تحسين العمل وتقليل وقت التنفيذ وليس مجرد إلقاء الوم على الآخرين.

١١- عليك بوضع روتيناً ونمط تحرك ثابت للطلبات المتكررة التى ترغب فى تنفيذها من أقسام أخرى.

١٢- عليك أيضاً بحذف الإجراءات التى استخدمتها مرة ولم تعد هناك حاجة حالية أو مستقبلية لها حيث إن الإبقاء على مثل هذه الإجراءات من شأنه تعطيل سير العمل بين الأقسام وابحث عن مكامن التأجيل أو التسويف. إن عقد مقابلة مفتوحة مع ذوى الشأن قد يمكنهم من إظهار العوائق التى قد تؤدى بهم إلى التسويف أو المماطلة والتى يمكن حلها بتعاون الطرفين.

••••••

تحليل الوقت

يمكن القيام بتحليل الوقت عن طريق القيام بالآتى :

١- عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يعد أساسياً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت، وينبغى تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

٢- يُعد الإجراء التوقعى بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجى، فـ « الوقاية خير من العلاج » لذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها، مفترضاً أن أى خطأ احتمالى سيحدث فعلاً.

٣- التخطيط الجيد للوقت لأن كل ساعة تمضيها فى التخطيط الفعال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات فى التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل. والقيام بالتخطيط اليومى والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو فى وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث أمران جوهريان للإستفادة الفعالة من الوقت الشخصى.

٤- الاتصاف بالمرونة، وينبغى عدم الإفراط أو التفريط فى جدولة الوقت.

٥- تحقيق الأهداف والأولويات لأن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعى الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة. وينبغى تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً، لذا رتب أولوياتك والتزم بها، وهناك مدراء يميلون فى بعض الأحيان إلى إنفاق الوقت بمقادير مرتبطة عكسياً بأهمية المهام.

٦- حدد المواعيد النهائية لأن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتى فى الإلتزام بها يساعد على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.

٧- حدد البدائل لأن عدم التوصل إلى حلول بديلة فى أى موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

٨- ينبغى تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد

وترشيد بذل المجهود الشخصى.

٩- حقق مبدأ (باريتو) فى التركيز لأن بعض الجهود القليلة المهمة حوالى ٢٠٪ تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج (حوالى ٨٠٪) هذا المبدأ والذى يسمى أيضاً بـ «قانون ٢٠ / ٨٠ جعل المدراء يركزون جهودهم على الأحداث «القليلة المهمة» مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى.

١٠- تمسك بالكفاءة والفعالية ويمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أى شئ على النحوالصحيح.. والفعالية بأنها فعل الشئ الصحيح على النحو الصحيح، والجهد مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله فى المهام غير المناسبة أو على نتائج غير مخطط لها.

١١- ينبغى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة.

١٢- التفويض إلى المستوى الأعلى عادة ما يشجع المدراء من خلال تشجيع مرءوسيهم على التواكل عليهم فى الحصول على الحلول، ما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤوسيهم.

١٣- إعمل على التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة وينبغى تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان وينبغى على المدراء الابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والإهتمام بالمعلومات المهمة هذا هو ما يطلق عليه «الحاجة إلى عدم المعرفة».

١٤- ينبغى أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التى تحتاج وقتاً قاصراً على حاجات الموقف الحقيقية فبعض المشكلات إذا تركتها فإنها تمضى لحالها. ومن خلال اختيارك تجاهل هذه المشكلات التى تحل نفسها بنفسها وعادة يمكنك توفير كثير من وقتكم وجهدك للمساعى المفيدة.

١٥- ينبغى ألا يتم تبليغ التنفيذى المسؤول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلى عن الأداء المخطط انحرافاًخطيراً وذلكم من أجل توفير وقته وجهده.

١٦- إن احتفاظك بالأشياء التى تعتز القيام بها فى مجال رؤيتك يزيد من احتمال تحققك لأهدافك، فأنت لا تستطيع فعل شئ لا تستطيع تذكره، لذا اعتمد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة.

١٧- الإنجاز يزيد من الوضوح والفهم.

١٨- يحيا المدراء فى توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن وعينا المسائل المهمة، وهكذا فإن المدراء يطغى عليهم الأمور العاجلة ويستجيبون ـ دون إدراك ـ للضغوط الملحة التى لا تنتهى. وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التى يتركونها دون إنجاز.

١٩- غالباً ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات، بمعنى أنهم يعاملون كل مشكلة كما لو كانت هناك أزمة وتتسبب متلازمة الاستجابة المفرطة هذه فى الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئة واتخاذ قرارات على عجل، وتبديد الوقت والجهد.

٢٠- ينبغى أن تُصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها. وكن لبقاً وصريحاً وثق أن الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيستان:

أ) إنجاز المزيد من الأعمال.

ب) شعورنا بالرضا عن التقدم الذى نحرزه، وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيداً، وتتلهف إلى الذهاب إلى العمل، وسرعان ما يلاحظ ذلك الزملاء والرؤساء.

••••••

لماذا لا ينجز الترقى فى مجال العمل؟

فى الحياة العملية يوجد كثير من العوامل المؤثرة التى تتداخل لتتسبب فى تضييع أوقاتنا فى العمل بصفة عامة وفى عمل المدراء والرؤساء والإداريين بصفة خاصة وتحد من إمكانية الاستفادة المثلى من وقت العمل المتاح وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتى من البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك البشرى السائد فى المجتمع بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للعمل.

وبوجه عام هناك قائمة اتفق عليها علماء الإدارة وهى التى تتسبب فى تضييع وقت الرؤساء والمدراء والإداريين مصنفين إياها على النحو التالى:

أولاً: فى مجال التخطيط:

١- غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل العمل يتسبب فى ضياع وقت الرؤساء والإداريين ذلك لأن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير هدى.

٢- عدم الاهتمام الكافى بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط ويرى فريق من علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق فى أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاث إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ.

٣- عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية وذلك أن وقت العمل الإدارى المتاح نادر ومحدود فى بعض الأعمال ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم ويترتب على ذلك عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٤- عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تُحدد الأهداف والمهام للأعمال المطلوبة وتوضيح تسلسلها على نحو يُمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح وتقليل الوقت المستنفد فى مهام وأعمال غير مجدية أو غير ضرورية.

٥- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تُعطى وقتاً أكثر من اللازم بينما تُمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من

اللازم مما يسبب عدم الإستثمار الجيد للوقت المتاح.

٦- تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات بسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء والإداريين.

ثانياً : فى مجال التنظيم :

١- عدم وضوح خطوط السلطة أو المسئولية بحيث لا يعرف الإدارى ما هو مطلوب منه بالضبط والنتيجة المحققة تتمثل فى تشتت المجهودات مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.

٢- عدم التحديد الجيد للسلطات والمسئوليات قد ينتج عنه تضارب فى الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية فى أداء المهام والأعمال الإدارية.

٣- وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوع ظاهرة الدفع بعدم الإختصاص وما يترتب على ذلك من قيام كل إدارى بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين.

٤- عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات ظروف العمل حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإدارى أو بقائه دون عمل جزءاً من الوقت.

٥- شيوع مساوئ الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق فى إنجاز المهم من الأعمال.

٦- عدم مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون عمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم فى ظل وقت عمل محدود.

٧- شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوة العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة أو المؤسسة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدى إلى الإرباك وتعطل الأعمال.

٨- سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التى يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

٩- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاذ وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال.

ثالثاً : بيئة العمل :

١- كثرة المكالمات التليفونية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب مهم من وقت الإداريين فى أحاديث معظمها يخرج عن حدودالعمل ويدخل فى باب المجاملات والعلاقات الشخصية.

٢- الزيارات المكتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول فى أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت.

٣- شيوع ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض والدخول بالحديث إلى قضايا متشعبة مما يترتب عليه عدم التركيز بالنسبة للأداء أو الإنجاز ومن ثم ضياع وقت العمل.

٤- عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التى تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر هام من الوقت المتاح للعمل.

٥- السماح للموظفين والعاملين داخل بيئة العمل بتناول الوجبات الخفيفة إلى جانب شرب الشاى والقهوة وانعكاس ذلك على وقت العمل.

٦- شيوع ظاهرة المجاملة والود المتبادل بين العاملين وتأثير ذلك سلبياً على وقت العمل.

٧- وجود ضجيج فى بيئة العمل واتجاه العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتفاهم ولجوئهم إلى الصياح فى بعض الأحيان مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز فى العمل وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت.

٨- السماح للعاملين بقراءة الصحف أو المجلات داخل العمل مما يدفع العاملين نحو اللامبالاة وتعطيل العمل.

رابعاً : سوء التوجيه :

١- تمسك الرؤساء والإداريين بالسلطة الموكلة إليهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين إما لأنهم لا يثقون فى إمكانيات وقدرات المرؤوسين أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التى يتقلدونها وفى مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء والإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.

٢- التردد من جانب الرؤساء والإداريين فى اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات

المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يؤخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت.

٣- عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء والإداريين ويفتقرون إلى روح المبادأة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو الوقيعات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفذ فى إنجاز الأعمال دون مبرر.

٤- عندما يُقصر الرؤساء أو الإداريون فى أداء وظيفتهم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق فى بيئة العمل يترتب عليه حدوث ارتباك وتعطل للأعمال.

٥- فى حالات ضعف التنظيم الإدارى على مستوى المنشأة نرى بعض الرؤساء والإداريين يخشون تحمل المسئولية فيشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية وفقدان الثقة مما يترتب عليه تعطل الأعمال وضياع الوقت.

٦- عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين وتقل ثقتهم فى أنفسهم ويصبحون إتكاليين هنا يتضاعف المجهود الذى يجب أن يبذله الرؤساء والإداريون ويزيد ضغط العمل عليهم.

خامساً: بالنسبة للرقابة:

١- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة والذى يرى بأن الرقابة غاية فى حد ذاتها ووسيلة مضيعة للوقت وهنا تصبح الرقابة سيفاً متسلطاً على رقاب العاملين وتهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الإنحرافات وتقليل الأخطاء وعندما يصبح اهتمام المراقبين موجه إلى كشف العاملين الذين يخطئون أو فى حالة تلبس بالخطأ فى مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالإرهاب لدى العاملين بالمنشأة وبدلاً من أن يفكروا فى العمل والإنجاز فإنهم يفكرون فى كيفية عدم الوقوع فى الخطأ مما يؤثر سلبياً فى وقت العمل.

٢- عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعية تزيد عن الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب فى ضياع الوقت.

٣- فى حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التى تدفع إلى اللامبالاة والتسبب من جانب العاملين فى تعطيل العمل يكون رد فعل طبيعى لتلك اللامبالاة بسبب هذا الضعف الرقابى عليهم.. فلا للتسلط الرقابى ولا للضعف الرقابى أيضاً.

٤- عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعة يعكس تأثيره على الإستثمار الجيد لوقت العمل.

■ **علاج أشهر مضيعات الوقت فى الأعمال الإدارية:**

وبعد هذا العرض المتواضع والموجز جداً لمضيعات الوقت هناك عدد آخر من المضيعات نعرضها بإيجاز مع عرض الأساليب التى يمكن أن تتخذ لمواجهتها ومن ثم العمل على حُسن الاستفادة من الوقت المتاح واستثماره.

أولاً: علاج ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات للعمل:

من أجل تحسين التخطيط وتحقيق استفادة أفضل من الوقت المتاح يمكن تقديم النصائح التالية لك عزيزتى القارئة ولك عزيزى القارئ.. وللمدراء والرؤساء الإداريين.

أ) التخطيط عمل مهم لاستثمار الوقت وإدارته وكل دقيقة تقضيها فى أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ لذا على المدير والإدارى أن يعمل ولكن فى نفس الوقت عليه أن يضع صورة من أعمال الأسبوع القادم وعليه أن يعلم أن الدقة فى التخطيط سوف تمكن العاملين من استثمار الوقت بشكل فعال.

ب) تحديد الأولويات مطلوب بشدة لتحسين الاستفادة من الوقت المتاح ولذا يجب على الإدارى أن يكتب مع بداية كل يوم قائمة بالمهام والأعمال التى يجب أن يقوم بها مرتبة تبعاً لأهميتها وفى نهاية اليوم عليه مراجعة الإنجاز الذى تم بالنسبة للأولويات التى سبق وضعها ثم يلى ذلك القيام بإعداد قائمة بالأعمال والمهام التى يجب القيام بها فى اليوم التالى.

جـ) على المدراء والإداريين تحديد مواعيد للانتهاء من المهام والأعمال بشكل عملى وواقعى وعليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقى بأهمية الوقت وعند انتهاء الموعد عليه أن يُراجع الإنجاز الذى تم ويقوم بتقييم الموقف.

د) على المدراء وكل إدارى أن يتناول قضية واحدة أو مهمة واحدة كل مرة وذلك حتى لا يتشتت مجهوده في أكثر من قضية أو موضوع ومن ثم تقل قدرته على التركيز والإجادة مما يضيع قدراً من وقته.

هـ) على المدراء وكل إدارى أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التى يكون فيها على درجة عالية من النشاط والحيوية وتلك التى يكون فيها فى حالة استرخاء نسبى عندئذ يمكنه أن يخصص أوقات النشاط المرتفع للمهام

والأعمال ذات الأولوية العالية بل قد يكون من المناسب أن يحدد جانباً من وقت العمل لا يُسمح فيه بأية مقاطعات.

ثانياً: علاج ظاهرة التمسك بالسلطة والعزوف عن تفويضها:

من الناحية العملية السلطة داخل التنظيم الإدارى هى علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والثانى مرؤوس تابع له فالرئيس يصوغ ويبلغ القرارات والتعليمات مع توقع أن تكون مقبولة من جانب المرؤوسين الذين بدورهم يتوقعون مثل هذه القرارات ويمتثلون لها.

والحقيقة التى لا ريب فيها أن السلطة فى الواقع تمثل نوعاً من ولاية الرئيس على المرؤوسين التابعين له وبمقتضى هذه الولاية فإن الرئيس يملك حق إلزام المرؤوسين بتفنيذ التعليمات والأخذ بتوجيهاته، وتفويض السلطة أمر ضرورى فى أى تنظيم ذلك أن أى رئيس إدارى ليس لديه القدرة أو الإمكانيات أو الوقت الذى يمكنه من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة ومن ثم فلابد للرؤساء والمدراء والإداريين من أن يفوضوا السلطة فى مسائل معينة ويتمسكوا بها فى المسائل الهامة ومع ذلك نرى فى الحياة العملية أن بعض من الرؤساء الإداريين يتمسك بالسلطة ويعزف عن تفويضها وقد يسوق حججاً كثيرة لذلك منها عدم الثقة فى قدرات المرؤوسين أو لأنه يستشعر روح المسئولية أو لأنه يرى أن كافة الأعمال مهمة فى رأيه ولا يوجد عمل مهم وعمل أقل أهمية. ونظراً لأن الرئيس الإدارى ليس لديه فى الواقع الوقت الكافى والإمكانيات المناسبة للقيام بكل العمل ولكونه مسئولاً فى المقام الأول عن الإدارة والتوجيه لكل ذلك يصبح التفويض للسلطة مطلوباً ومن شأنه أن يخفف العبء عن الرئيس إلى جانب الإسهام فى تدريب المرؤوسين وصقل مهاراتهم لهذا فإن على الإدارى الناجح أن يُفوض جانباً من المهام التى يرى بأن المرؤوسين قادرين على القيام بها ثم يحتفظ لنفسه بالمهام والأعمال الهامة التى تتجاوز متطلباتها قدرات وإمكانيات المرؤوسين.

ثالثاً: علاج ظاهرة كثرة التعامل مع الهاتف:

الهاتف خاصة الجوال «المحمول» أصبح وسيلة اتصال هامة ولها فاعلية عالية فى ظروف كثيرة لكنها فى بعض الأحيان وفى كثير من الأحيان الأخرى قد تتحول إلى وسيلة ومضيع خطير لوقت العمل وعلى المدراء والرؤساء وكل إدارى ناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على الوقت وضياعة للوقت وذلك باتباع النصائح التالية:

أ) يجب أن يميز الإدارى الناجح بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما.

ب) فى حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يُكلف بغربلة المكالمات التليفونية الواردة بحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفى كياسة.

جـ) عندما يتلقى الإدارى الناجح مكالمة تليفونية تدخل فى باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة.

د) عندما يكون الإدارى الناجح مشغولاً فى عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز وسرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون أو يجعله بنظام الانتظار إلى أن ينتهى من هذا العمل الهام.

رابعاً : علاج ظاهرة كثرة المكاتبات والتعليمات الواردة :

فى الحياة العملية يواجه بعض المدراء سيلاً لا ينقطع من الأوراق الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية وتتضمن هذه الأوراق الخطابات الواردة من خارج المنشأة ومن الإدارات الداخلية كما تتضمن المكاتبات الهامة والنشرات والتقارير... إلخ، ويجب أن يتمرس الإدارى الناجح على كيفية مواجهة هذا السيل من الأوراق التى ترد إليه وعلى المدراء والإداريين مراعاة ما يلى لمواجهة سيل الأوراق التى ترد إليه.

أ) على الإدارى الناجح أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وفرزه محدداً الأهم منها فالمهم وهكذا وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة فى هذا المجال فمثلاً سوف يجد أن الخطابات العاجلة أكثر أهمية من غيرها وكذلك فسوف يجد أن الخطابات الموجهة إليه شخصياً بالإسم أهم من تلك المعنونة بالمسمى الوظيفى له.

ب) على الإدارى الناجح أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلى والتى لها صفة العمومية.

جـ) على الإدارى الناجح الرجوع إلى التوقيع المسجل على الخطاب الوارد له أو المكاتبة أو المستند ليتعرف على درجة أهمية ذلك الخطاب أو ذاك المستند.

د) من المهم جداً أن ينظر الإدارى الناجح إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو

المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع حياله.

هـ) سرعة القراءة مطلوبة فى مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين وحتى يتحقق ذلك على الإدارى الناجح أن يُطالع الخطابات الواردة بسرعة لمعرفة محتواها مع التركيز على السطر الأخير ليعرف التصرف الواجب اتخاذه حياله.

و) عندما يتلقى الإدارى الناجح مكالمة تليفونية تدخل فى باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة وإذا كانت تخص أوامر أو تعليمات عليه أن يطلب إرسالها له بالفاكس كمستند له.

خامساً: كثرة الثرثرة فى مكان العمل:

من أكثر المشكلات التى تواجه بيئة العمل خاصة فى مجتمعاتنا الشرقية هى كثرة الثرثرة فى مكان العمل وما يترتب عليها من تضيع وقت العمل حيث يعتاد الرؤساء والزملاء فى مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث فى قضايا متشعبة ومسائل كثيرة قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة.

ومن العوامل التى تسهم فى تقليل ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية فى حالة تواجد الموظفين فى أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث تقلل هذه الحواجز من عدد العاملين فى مكان واحد، وعلى الإدارى الناجح أن يضبط ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين. هذا ويستطيع الإدارى الناجح أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضيعى الوقت بعدة وسائل منها تقليل عدد الكراسى المخصصة للجلوس بمكتبه وعندما يدخل إليه شخص من مضيعى الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً ثم يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه، هذا وفى حالات معينة قد يجد الإدارى الناجح أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال فمثلاً يمكن تقديم ما يُريده مكتوباً فى صورة مذكرة داخلية مختصرة أو تسجيل ملاحظات قصيرة أو وضع تعليقات هامشية محددة على التقارير ومن ثم يتجنب بذلك النقاش العقيم.

وباختصار يمكن القول بأنه لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات للوقت ويمكن تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية فيما

يلى :

أولاً : أشهر مضيعات الوقت فى مجال التخطيط :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت بالنسبة للعاملين فى مجال التخطيط فيما يلى :

أ) عدم وجود أهداف أو أولويات أو تخطيط .

ب) الإدارة بالأزمات وتغيير الأولويات .

جـ) محاولة القيام بأمور كثيرة فى وقت واحد مع وجود تقديرات غير واقعية للوقت .

د) انتظار المواعيد .

ثانياً : أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التنظيم :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التنظيم فى النقاط التالية :

أ) عدم التنظيم – والمكاتب المزدحمة بالأوراق .

ب) خلط المسئولية والسلطات .

جـ) ازدواجية الجهد وتعدد الرؤساء .

د) كثرة الأعمال الورقية – والروتين – وبطء القراءة .

هـ) التنظيم السيء للملفات والمقابلات والاجتماعات .

ثالثاً : أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التوظيف :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التوظيف فى النقاط التالية :

أ) موظفون غير مدربين أو غير أكفاء .

ب) الزيادة أو النقص فى عدد الموظفين .

جـ) التأخير أو التغيب عن العمل أو كثرة الاستقالات .

د) الموظفون الاتكاليون .

رابعاً : أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التوجيه :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال التوجيه فى النقاط التالية :

أ) التفويض غير الفعال والاشتراك فى تفاصيل روتينية .

ب) نقص الدافع أو ضعفه إلى جانب اللا مبالاة.

جـ) نقص التنسيق فى العمل.

خامساً : أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال الرقابة :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال الرقابة فى النقاط التالية :

أ) المقاطعات التليفونية والزيارات المفاجئة.

ب) عدم القدرة على قول « لا ».

جـ) وجود معلومات غير كاملة أو معلومات متأخرة.

د) نقص الإنضباط الذاتى.

هـ) ترك المهام دون إنجاز.

و) فقدان المعايير أو الرقابة أو تقارير المتابعة.

ز) الرقابة الزائدة.

حـ) عدم العلم بما يجرى.

ط) عدم وجود الأشخاص المناسبين للعمل أو المدربين أو الأكفاء.

سادساً : أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال الإتصالات :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال الاتصالات فيما يلى :

أ) كثرة الاجتماعات ووجود اجتماعات غير هامة.

ب) عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات.

جـ) كثرة المذكرات الداخلية أو الاتصالات الزائدة.

سابعاً : أشهر مضيعات الوقت فى مجال صُنع القرار :

يمكن إيجاز أشهر مضيعات الوقت للعاملين فى مجال صنع القرار فيما يلى :

أ) التأجيل أو التردد فى مجال صُنع واتخاذ القرار.

ب) طلب الحصول على كل المعلومات.

جـ) وجود قرارات سريعة.

■ **الخلاصة :**

ركز عل إزالة كل ما يعيق تنظيم واستغلال الوقت، وإذا ما طبقت هذه المهارات وطبقتها كل مَنْ يعمل معك فإن النتائج ستكون فورية، ولن تنجح إذا لم يتبناها الكل. أنت وأنا والعاملين والمحيطين بك.

لذلك لا بأس أن تجريها فى مكتبك ومنزلك، وأن رأيت النتائج الإيجابية إنقل هذه التجربة لغيرك حتى يستفيد بدوره ويفيد غيره.

حاول أن تطبق هذه الخطوات التنظيمية، واكتبها على بطاقات صغيرة أو على لوحة تعلقها أمامك دائماً.

ويمكنك إقامة ساعات تدريبة مرنة لإتاحة الفرصة لحضور الجميع، ويجب أن يشارك جميع الموظفين فى حل المشاكل ووضع الحلول والخطوات العملية التى سيتبعونها فور عودتهم إلى المكتب وهذا يخلق الحماس الجماعى فى المؤسسة فيلتزم الجميع بهذه الخطوات هذا لو كنت مديراً أما إذا كنت شخصاً آخر يفترض أنك ستقرأ جزءاً فى كل يوم على أن تنتهى منه بعد أسبوع هذا ممايسهل القراءة ويتيح الفرصة لتجربة الخطوات العملية قبل إكمال قراءة الكتاب.

وتذكر أن التطبيق العملى هو المهم وليس مجرد قراءة السطور دون محاولة تطبيق ما تعنيه هذه السطور.

خامساً: تعلم إتقان فن الرفض وارفض بشكل مهذب

من عاداتنا أن نقول لمن يطلب منا شيئاً نعم فى معظم المواقف وعادة ما يرجع السبب فى ذلك إلى رغبتنا فى إسعاد الآخرين أو عدم مضايقاتهم وغالباً ما تتبنى هذه الرغبة على إشباع حاجتنا فى حماسة أو خلق انطباعات جيدة عنا فى أذهان الآخرين والمشكلة الأساسية فى أن عدم القدرة على الوفاء أو الإلتزام بما وافقنا عليه يتسبب فى تعطيلهم وإشعارنا بالذنب نحوهم أى أن الضرر واقع لا محالة على الطرفين، من هنا ضع فى ذهنك أن الرغبة فى أرضاء الآخرين بشكل مستمر تفرض عليك ألا تقول (لا) فى كثير من المواقف التى قد تتطلب ذلك وفيما يلى مجموعة من النصائح قد تساعدك على إتقان فن الرفض المهذب بما يوفر لك الكثير من الوقت والجهد.

● النصحية الأولى:

الإلتزام بخطتك المجدولة وفى حالة توافر مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات المكتوبة فإن هذا يعطيك مبرراً قوياً للتمسك بها وهنا يمكن الرد على الطالب أشكرك غير أننى فعلاً لدى خطة عالية حالية تنخرط فيها ولا يمكن تجاوز الخطة المجدولة.

● النصيحة الثانية:

عند إصرار الطالب على طلبه يمكنك تكرار موقفك وأن تطلب الأمر بعض

التحوير فى القول، مثل قولك إن سياسة منظمتنا ألا نبدأ النظر فى أى خطة جديدة قبل تنفيذ الخطة الحالية.

● **النصحية الثالثة:**

تأكد مما هومطلوب منك بدقة وتعرف عليه قبل أن تجيب بأى إجابة فقد يترتب على التسرع فى الإستجابة أن تقبل مهام فى حاجة إلى الوقت وجهد أكثر مما تعتقد وقد ترفض مهمة لا تتطلب جهداً يذكر.

● **النصحية الرابعة:**

حاول أن تحقق التميز فى بعض الأشياء وهذا أفضل أن تكون متوسطاً فى كثير من الأشياء لا تخدع نفسك بأنك قادر على عمل كل هذه الأشياء.

● **النصحية الخامسة:**

عليك أن تعرف أن من حقك أن تقول للناس لا وتذكر أنك قد توضع فى قالب الإمعة وقد تفقد كثيراً من الإحترام فى حالة تجاهلك لذلك.

● **النصحية السادسة:**

كن مؤدباً وفى نفس الوقت كن حاسماً عندما تقول «لا» فالرد على دعوتك إلى حفلة معينة بالقول (سأحاول بقدر جهدى أن أحضر) يعفيك من الإلتزام بالحضور وفى نفس الوقت لن يلزم الآخرين بشئ.

● **النصيحة السابعة:**

عندما يطلب منك رئيسك أن تنفذ له مهمة إضافية عاجلة، حاول أن تُذكره بأنك مشغول فى الوقت الحالى فى المهمة الأولى التى طلبها منك واعتبرها عاجلة وسله أن يوضح بجلاء موقع وموقف المهمة الجديدة فى سلم الأولويات وسله أيضاً ما الذى ستُجنيه أنت فى مقابل المهمة الجديدة وأخبره أنه قد يكون باستطاعتك القيام بتنفيذ كل تلك المهام ولكن ليس بنفس مستوى الجودة المطلوب.

● **النصيحة الثامنة:**

من الخبراء مَنْ يوصى بأن إجابتك المختصرة هى الأفضل دائماً فبهذه الطريقة يمكنك قول (لا) دون حاجة إلى تقديم المبررات مثل (أنا آسف.. أنا مشغول الليلة) بينما الخبراء لآخرين يرون أن الإجابة المطلوبة التي تتضمن الأسباب تدعم مصداقيتك على أية حال الموقف هو الذى يفرض عليك خياراً معيناً.

• النصيحة التاسعة :

من الأفضل أن تقدم مع رفضك بعض الحلول أو المقترحات البديلة للمسائل، فقد تقول لا أستطيع عمل ذلك اليوم، وماذا عن تنفيذه الأسبوع القادم؟ أو ماذا لو طلبت تنفيذه من زميل آخر!!

• النصيحة العاشرة :

حينما تشك فى أمر معين من الأسهل أن تقول (لا) فى الوقت الراهن مع إمكان تغيير رأيك فيما بعد وليس العكس.

• النصيحة الحادية عشر :

هناك بعض المواقف التى قد تفرض عليكم عدم قول « لا » برغم إنك لا ترغب فى ذلك وهذه بعض الاقتراحات للتخلص من هذه المواقف.

أ) أخبر الطالبين إنك تستطيع قبول طلبهم هذه المرة ولكن سلهم كيف يمكن تنفيذ الأمر بطريقة مختلفة المرة القادمة.

ب) أخبرهم بالموافقة تجاوزاً هذه المرة وذكرهم بأن يسجلوا ذلك فى رصيدك عندهم فقد يساعد ذلك على إعفائك من مهمة مستقبلية لا ترغبها.

جـ) وافق مع ضرورة أن تتحكم فى توقيت ومدة التنفيذ.

د) يمكنك وضع شروط تعجيزية لقبول المهمة أو الطلب.

••••••

كيف تتخلص من عادة إضاعة الوقت خلال أسبوع

لك عزيزى القارئ.. لك عزيزتى القارئة..
لك أيها الطالب .. لك أيتها الطالبة..
لك أيها الرجل المهم المشغول.. لك يا حواء الجميلة المشغولة دائماً.

أؤكد قائلاً رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يُحسن استغلال الوقت بفاعلية وللأسف هناك من الناس مَنْ يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شئ تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً. وهذ المفاهيم تنتشر فى وطننا العربى بشكل عام. وهذ المفاهيم تجعل عملنا منخفض الانتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

هذا يدلك على الطرق التى تجعلك أكثر انتاجية فى مؤسستك ومكتبك، وأتمنى أخى القارئ.. أختى القارئة تطبيق هذه الطرق السهلة وستجد النتائج الفورية فى عملك، وإن طبقتها فى حياتك فستجد الفرق الكبير والنتائج الإيجابية، أقولها لك بكل إخلاص: لن تخسر إن طبقت هذه الطرق لمدة أسبوع ثم احكم، هل هى فعالة أم لا؟

■ **تعلم فنون ومهارات إدارة الوقت خلال أسبوع:**

لقد كان نهارى شاقاً تلقيت أكثر من اثنى عشر اتصالاً هاتفياً وحضرت أربعة اجتماعات وعالجت عدداً لا يحصى من الأوراق وأجبت عن خمسة تساؤلات لخمسة زملاء وصلوا فجأة إلى مكتبى فكان علىّ أن أؤجل كتابة مقالتى فى المجلة التى أعمل بها هذا ما كنت أفعله فى الماضى فعلاً. لقد كنت منهمكاً طيلة الوقت فى العمل إلا أننى كنت لا أشعر بأننى حققت شيئاً على الإطلاق. لأننى لم أدير وقتى جيداً. إنها حقيقة تجربة شخصية مررت بها عام ١٩٨٢ وأنا نائب رئيس تحرير المجلة التى أعمل بها..

عندها سألت نفسى اليوم ٨٦٤٠٠ ثانية، لماذا يكفى هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة، الفرق يكمن

فى فعالية استغلال الوقت إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:

* تحقيق نتائج أفضل فى العمل.
* تحسين نوعية العمل.
* زيادة سرعة إنجاز العمل.
* التخفيف من ضغط العمل.
* تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
* زيادة المرتب.
* تعزيز الراحة فى العمل.
* تحسين نوعية الحياة غير العملية.

وعندما قمت عملياً باستخدام الوقت استخداماً فعالاً وإدارته جيداً تغير حالى وتبدل للأفضل بإذن الله.

●●●●●●

مهام والتزامات اليوم الأول: تقسيم الذات

اليوم ستقوم بتحليل قدراتنا على تنظيم الوقت، سنضع سجلاً للوقت ولائحة بالعوامل التى تستنفذ الوقت، وبعد ذلك الخطوات العملية لتغيير عاداتنا.

■ **تحليل استخدامنا للوقت:**

تظهر الأبحاث أن العاملين يضطرون دائماً إلى تغيير موضوع اهتمامهم فتراهم يمضون ما معدله عشر دقائق على المسألة الواحدة فيضيع الوقت فى المقاطعات والضغوطات اليومية دون أن يشعروا بضياع الوقت.

المطلوب تغيير عاداتنا التى تعمل على إهدار الوقت واضاعته.

وقراءة هذا لا يكفى لتغيير عاداتنا علينا أن نبذل الجهد لتغيير عاداتنا، ويجب أن نستمر فى تطبيق هذه الخطوات مراراً حتى تصبح عادات حسنة، ويمكننا أن نطلب من الآخرين المساعدة وإليك خطة من سبع خطوات لتغيير عادات إهدار الوقت:

الخطوة الأولى: اكتب الأسباب التى تسببها عادة ضياع الوقت.

الخطوة الثانية: عدد المشاكل التى تسببها عادة إهدار الوقت.

الخطوة الثالثة: تصور عادة تنظيم الوقت ونتائجها الإيجابية.

الخطوة الرابعة: حسن من عادة تنظيم الوقت.

الخطوة الخامسة: توقف عن إستخدام الأعذار الواهية.

الخطوة السادسة: خطط ليومك بهدوء كل صباح.

الخطوة السابعة: حول المشاريع الضخمة إلى خطوات ومهمات صغيرة مرتبة.

••••••

مهام والتزامات اليوم الثانى: الحد من تراكم الأوراق

هل يبدو مكتبك مليئاً بالأوراق والمذكرات والكتيبات والمواد التى تود قراءتها إذا كان كذلك فأنا متأكد بأنك تضيع الكثير من الوقت فى البحث عن ورقة هامة أو عنوان شخص، أو تجلس لساعات فى الأسبوع الواحد لترتيب الأوراق وفرزها من دون فائدة تذكر أصبح مكتبك خزانة للأوراق الغير مهمة بدل أن يكون مكان للعمل!! فى هذا اليوم ستساعد نفسك على التخفيف من وطأة هذه الأوراق المهملة.

■ **حملة تقليل الورق:**

لا يمكن التركيز على الأشياء المهمة إلا إذا تخلصنا من كل ما هو قليل الأهمية، وعندما نطلع على جميع الأوراق والكتيبات والبريد نرى أن معظمه غير ضرورى، إلا أن طريقتنا فى العمل هى التى تجعل هذه الأورراق الغير مهمة تتكدس على مكاتبنا، لذلك حاول أ لاً ترسل أى ورقة إلى أى شخص إلا إذا كان هذا هو الحل الأخير، واستغنى عن الأوراق والمذكرات بالاتصال الشخصى، ولا تطلب نسخة من جميع الوثائق والأوراق، بذلك تنقص كمية كبيرة من هدر الوقت والورق والجهد.

* الزم جميع مَنْ يرسل لك بورقة أو تقرير أو مذكرة بالإختصار قدر الإمكان.

* تحدث إلى الأشخاص مباشرة بدلاً من إرسال مذكرات وهذا يعزز من الإتصال بين العاملين معك.

* اطلب من الجميع عدم إرسال أى تقارير أو مذكرات إلا فى الحالات الضرورية والإستثنائية.

* أعد كل الأوراق الضرورية إلى مرسليها.

* اختصر فى كتاباتك إلى المديرين.

■ **التعامل مع الورق:**

حاول أن تتعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط، أما الورق الذى سترجع إليه أكثر من مرة فى اليوم فهو الورق المهم الذى سيكون فى ملفات منظمة ومرتبة، وإليك طريقة تختبر بها عدد المرات التى تناولت فيه الورقة الواحدة، إذا ما أمسكت بورقة ضع نقطة حمراء صغيرة فى إحدى الزوايا، وكلما تكرر تناول الورقة أضف نقطة

صغيرة، فإذا وجدت أوراقك أصبحت مصابة بالحصبة يجب عليك مراجعة أسلوبك فى التنظيم.

وهناك من الناس من يبرر الفوضى الموجودة على مكتبه بقوله: أعلم مكان كل شئ، أو هذه الفوضى المنظمة!

لذلك عليك الآن بترتيب مكتبك ولا تؤجل ذلك أبداً، ضع لافتة تخبر الآخرين بأنك مشغول لمدة ساعة أو نصف وتخلص من كل شئ قليل الأهمية، ورتب أوراقك المهمة فى ملفات منظمة وتجنب ترتيب مكتبكم على حساب تراكم الأوراق فى أماكن أخرى من الغرفة وتذكر بأن ترتيبك لمكتبك يعنى أنك ترى غير الأوراق اللازمة لمشروعك وأن ذلك سيساعدك على التركيز لمدة تكفى لإنهاء المشروع وعدم التشتت وتضيع الوقت.

عندما تأتيك أى ورقة فعليك إما أن تحولها أو تعمل عليها أو تلقيها فى سلة المهملات أو تضعها فى ملف.

■ **التوثيق الفعال:**

يُشكل نظام التوثيق سواء كان إلكترونياً أو على الأوراق أبرز أداة لتنظيم الوقت على الإطلاق والمبادئ التنظيمية متشابه فى كل الأحوال وتركز على النظام الورقي.

وتظهر الدراسات بأن ٨٥٪ من المعلومات التى تحتفظ بها لا تعود لها أبداً، وأن نسبة كبيرة من الوثائق التى نلقيها فى ملفاتنا هى أصلاً فى مكان آخر. لذلك تخلص من كل الوثائق التى لم تعد بحاجة إليها، وثق أن حجم ملفاتك ستنخفض بنسبة خمسين المائة.

وللأسف هناك الكثير من المؤسسات ترسخ بعض القواعد المضيعة للوقت مثل حفظ نسخة من كل شئ قبل أن ترميه لأنكم قد تحتاج إليه يوماً ما والحقيقة أن هذه القاعدة لا تنطبق أبداً إلا على الأوراق التى لها قيمة قانونية أما غيرها من الأوراق فإنها ستفقد قيمتها بمرور الوقت.

وكلما كانت الملفات منظمة ومرتبة ازداد إحتمال إفادتنا من المعلومات الموجودة فيها، وهناك حفظ الملفات فى الكمبيوتر وعلى سيديهات لكى تحفظ لنا المعلومات المهمة حتى نرجع لها بسرعة متى ما أردنا ذلك.

وعليك عزيزى القارئ.. عزيزتى القارئة المبادرة فوراً والتخلص من الأوراق الزائدة ولتكن هذه هى المهمة الوحيدة فى هذا اليوم.

مهارات التزامات اليوم الثالث تحديد الأولويات

* ضع الأعمال أو الخطوات التى ستحقق أهدافك المستقبلية ضمن قائمة الأعمال الهامة التى يجب أن تقوم بها يومياً.

* حدد أولوية كل عمل أو مهمة، ويمكنك استخدام الأرقام أو الحروف أو حتى الأشكال أو حتى الألوان المهم أن تكون رموز ذات معنى، ويجب أن تكون هناك مهمات لها الأولوية ومهمات عاجلة ومهمات لا بأس من تأجيلها.

* فوض الآخرين، نعم يمكنك أن تفوض بعض الأعمال للآخرين ولا يعنى التفويض استغلال الآخرين بل هو تطوير لمهاراتهم خصوصاً إذا كان من المرؤوسين، ويمكنك أن تتخلى لهم عن بعض مسؤولياتك.

* قدر المدة اللازمة لكل مهمة، وأضف عليها بعض الوقت على سبيل الاحتياط لأنك بالتأكيد لن تنتهى من أى مهمة بالوقت الذى قدرته.

* يمكنك تنظيم وقتكم وتسجيل أعمالك المطلوبة فى مفكرة.

* ثق أن تنظيم الوقت ينظم العقل ويجمع شتاته.

* ثق أن تنظيم الوقت يساعدنا على إنهاء الأعمال فى وقتها.

* ثق أن تنظيم الوقت يحثنا على العمل.

* ثق أن تنظيم الوقت يساعدنا على التركيز على تحقيق أهدافنا التى لها الأولوية وكذلك تنظيم الوقت وعدم إهداره.

وعليك أن تختار وسيلتك التى ستنظم وقتك بها، قد تناسبك المفكرة أو البطاقات أو قائمة لكل يوم، المهم أن تكون الوسيلة معينة لك على تحقيق أهدافك، وهذه الخطوات ستعينك على تنظيم وقتك.

* خطط لليوم التالى، قبل نومك وعليك قضاء بعض الوقت لوضع قائمة بالذى تود أن تقوم به والواجبات المكلف بها.

* أكمل ما لم تنجزه اليوم إذا لم تستطع إنجاز بعض المهمات فلا تلقيها أو توارها اكتبها على قائمة وانجزها إن استطعت ولا تؤجلها.

●●●●●●

مهارات والتزامات اليوم الرابع: التخطيط

التخطيط هو أساس عملية التنظيم والتنظيم يوفر الوقت ويمنع إهداره.
والتخطيط يمر بثلاث مراحل: أولها تحديد الأهداف.
ارسم خطوات الخطة التفصيلية ثم التنظيم اليومى. ولابد من التركيز أولاً على تحديد الأهداف.

■ **تحديد الأهداف:**

إذا لم تجد أى أهداف لحياتكِ العائلية والمهنية فلا فائدة من أن تنظم نفسك لذلك عليك أن تسأل نفسك دوماً. ماذا أريد أن أحقق فى حياتى وكيف سأكون بعد خمس أو عشر سنين، فعليك أن تكتشف ما تريده فعلاً لا ما يريده الناس منك، وهذه الأهداف يجب أن تكون سامية فى توجهها. فليس من الأهداف أن تحصل على الملايين من الأموال أو أن تحصل على لقب معين.

إذا حددت هذه الأهداف، عليك أن تدونها فى مفكرتك أو تعلقها فى مكان ما بحيث تراها كل يوم فتكون نصب عينيك فلا تنسها أو تحيد عنها.

■ **الخطوات التفصيلية:**

وهناك خطوات تفصيلية لتلك الأهداف السامية:

إذا وضعت أهداف كبيرة قد يدور فى نفسك بأنها مستحيلة وستبدأ عندها بالتراجع وتعديل هذه الأهداف لذلك عليك أن تضع الخطوات الصغيرة التى ستمشى عليها حتى تحقق هذه الأهداف الكبيرة، هذه الخطوات الصغيرة ستعطيك الحماس والقدرة على مواصلة المسير نحو أهدافك، ولن تشعر بفائدة هذه الخطوات إلا إذا استخدمتها، وفوائد هذه الخطوات هى:

* تعمل على تحويل الأهداف المثبطة إلى خطوات يمكن تحقيقها.
* تحثنا على تحقيق أهدافنا.
* تُسهل تطبيق الأفكار.
* تمكننا من التركيز على المهم وليس الطارئ.
* تُشكل علامة تستطيع من خلالها تقويم تقدمنا.
* تساعد على تفادى المشاكل.

■ **التخطيط اليومى:**

يمكن القول: إن التخطيط اليومى هام جداً ويوفر الوقت والجهد. ويمكننا من تنظيم عملنا بواقعية.

مهارات والتزامات اليوم الخامس: تنظيم الاجتماع وتنظيم المشاريع

يقضى المدراء من ٢٠٪ إلى ٥٠٪ من وقتهم فى اجتماعات، أو زيارات مفاجئة أو مقابلات، لذلك لابد أن تعرف عزيزى القارئ كيف يمكنك تقليص الوقت اللازم للاجتماعات والإستفادة من كل اجتماع بفاعلية قصوى. ويمكن إيجاز ذلك فى النقاط التالية:

١- إذا أردت عقد اجتماع فأبحث عن بديل، فقد تكفى مكالمة هاتفية أو محادثة وجهاً لوجه، بدلاً من عقد هذا الإجتماع.

٢- إذا قررت عقد اجتماع حدد هدف الاجتماع بوضوح، وأخبر جميع مَنْ سيشارك فى الاجتماع بهذا الهدف قبل الاجتماع بمدة كافية.

٣- ضع جدول أعمال الاجتماع، وضع أهم البنود أولاً: هذا قبل الإجتماع أما أثناء الاجتماع فهناك عوامل تحول دون الاستفادة من الاجتماع، فعليك تجنبها ويمكن إيجازها فيما يلى:

أ) التأخر فى الحضور.

ب) عدم وضوح الهدف من الاجتماع.

جـ) النقاشات المشتتة، ولذلك يجب أن يدير الحوار رئيس الاجتماع أو شخص متمكن من ذلك.

د) قلة المشاركة وتفضيل الصمت، وقد يكون هذا بسبب الانتقادات، لذلك أجل كل الإنتقادات إلى آخر الاجتماع.

هـ) المقاطعات، تجنب المكالمات الهاتفية أو الزيارات المفاجئة أثناء الاجتماع.

و) التردد في اتخاذ القرارات، فلا فائدة من اجتماع بدون نتيجة أو قرار.

ملاحظة: قد تكون هذه التعليمات سهلة، لكن تطبيقها صعب لذلك نفذ هذه الخطوات تكراراً حتى يتعود الجميع عليها، وهناك كتب متخصصة لإدارة الاجتماعات ستجد فيها تفاصيل مفيدة.

••••••

تابع مهارات والتزامات اليوم الخامس: تنظيم المشاريع

المشروع: هو مجموعة من المهام المترابطة والتى تؤدى فى نهايه المطاف إلى هدف محدد.

وهناك تسعة أسباب لفشل المشاريع يمكن إيجازها فى النقاط الاتية:

١- تحمل الكثير من المهمات.

٢- التخطيط الغير مناسب.

٣- زيادة التكلفة وقلة الأرباح.

٤- تكليف الأشخاص غير المناسبين بمهمات المشروع.

٥- التأجيل.

٦- الفشل فى تحديد المشاكل المحتملة.

٧- ضعف النظرة الشاملة.

٨- عدم وجود هدف واضح.

٩- قلة التواصل بين أفراد الفريق العامل فى المشروع.

■ **التخطيط الفعال للمشاريع:**

كلما أعطينا التخطيط وقتاً أكبر سهلت عملية التنفيذ، ونقص الوقت اللازم لإنهاء المشروع وخفضنا التكلفة الكلية للمشروع، ويتضمن التخطيط الفعال للمشاريع خمس خطوات أساسية:

الأولى: تحديد الهدف وكلما كان الهدف واضحاً وموجزاً اتضحت للعاملين الخطوات التى سيسلكونها.

الثانية: تحليل التكلفة والأرباح، فلا فائدة من المشروع إذا لم يعد علينا بأرباح جيدة.

الثالثة: تقسيم المشروع إلى مجموعة مهمات صغيرة.

الرابعة: تحديد المدة اللازمة لإنهاء كل مهمة.

الخامسة: توزيع المهمات على أفراد المشروع.

■ المراقبة الفعالة:

هدف المراقبة التأكد من أن المشروع يسير فى الإتجاه الصحيح والإسراع بمعالجة الأخطاء فى حال حدوثها، ويستحسن وضع جميع الملفات والمستندات المتعلقة بالمشروع فى مكان واحد.

■ التقويم والمراجعة:

علينا تقويم المشروع، للتعرف على السلبيات لتجنبها فى المشاريع التالية، وأن نقوم بتدوين تجربة المشروع حتى يستفيد الآخرون من هذه التجربة.

••••••

مهارات والتزامات اليوم السادس: ترويض الإتصالات الهاتفية

الهاتف أداة اتصال مهمة، سريعة وفعالة للغاية كما أنها سهلة ورخيصة وللأسف يُساء استخدامه، فيصبح أداة لإهدار الوقت، لأننا أولاً لا نستطيع أن نتوقع أهمية المكالمات التى تصل إلينا، وثانياً لا نختصر فى حديثنا، فيضيع وقت العمل فى المكالمات الهاتفية لذلك عليك اختصار المكالمات الغير مهمة، وخصص أوراقًا لتدوين ملاحظاتك التى تتلقاها فى الهاتف، ولا تبعثر ملاحظاتك فى عدة قصاصات وأوراق.

ومن النصائح المهمة أن تخصص ساعة تتلقى فيها أى مكالمة وتركز فيها على الأعمال المهمة ذات الأولوية.

أما عن الاتصالات التى تجريها، فيجب أن تفكر قليلاً قبل إجراء أى مكالمة، قد تكون أنت من قاطع نفسه لإجراء هذه المكالمة، لذلك اكتب ملاحظاتك بخصوص هذه المكالمة وأنهى العمل الذى تباشره وركز عليه ثم قم بالمكالمة بعد الانتهاء من عملك.

ويمكنك تخصيص ساعة معينة لإجراء جميع اتصالاتك فتوفر بذلك الكثير من الوقت وعند محادثتك لأى شخص آخر، حاول أن تفهم ما يعنيه حتى لا يكون هناك أى سوء تفاهم يؤدى بدوره لإهدار الجهد والوقت.

••••••

مهارات والتزامات اليوم السابع: مراجعة عامة وإرشادات إضافية

فى هذا اليوم نورد بعض النصائح المهمة التى تحسن من قدراتنا على تنظيم الوقت، ونحاول تطبيقها فعلاً على أرض الواقع.

النصيحة الأولى: إذا كنت كثير السفر فعليك القيام بالتحضيرات الدقيقة قبل السفر وكتابة لائحة بأهداف الرحلة وتحضير الأوراق الضرورية لها والمستندات اللازمة للاجتماعات التى ستحضرها وضعها فى ملف خاص بالسفر، ويمكنك قضاء وقت السفر بمطالعة المواد التى لم يكن لديك وقت لقراءتها.

النصحية الثانية: لإنهاء أو قراءة أكوام الأوراق والتقارير، يمكنك تعلم مهارة القراءة السريعة ويمكنك أخذ دورة فى هذه المهارة أو الحصول على كتاب يعلمك هذه المهارة وإليك بعض الخطوات التى ستعينك على القراءة السريعة.

أ) لا تقرأ الجمل كلمة كلمة، بل عدة كلمات مع بعض « ٣ كلمات أو أكثر ».

ب) تجنب القراءة بصوت عالى أو تحريك لسانك بالكلمات.

جـ) اقرأ السطر الواحد بثلاث أو أربع نظرات فقط.

د) تصفح قبل القراءة.

النصيحة الثالثة: أنصحك وأحذرك من مسألة الكمالية، أى محاولة إكمال العمل بنسبة ١٠٠٪ لأن أى عمل لابد من أن يكون فيه نقص، وهذا من طبيعة البشر، ولا يعنى ذلك أن أدعو إلى الإهمال. بل عدم التعقيد وعدم التردد الذى يضيع الوقت.

وهذه بعض النصائح الأخرى: عليك القيام بالآتى لإدارة الوقت واستثماره.

١- الاختصار والبساطة فى كل شيء.

٢- عدم التردد فى اتخاذ القرارات.

٣- التأقلم مع الظروف ومتابعة التغيرات.

٤- التفويض وهذا فن يمكنك تعلمه من الكتب أو الدورات.

••••••

تحكم فى وقتك.. تنجز فى حياتك

الوقت هو الحياة:

لا يمكنك أن تستبدل الوقت أو تلغيه، إذا أهدرت وقتك فكأنك أهدرت حياتك، ولكن إن تحكمت فيه سيطرت على حياتك وتقدمت فيها كيفما تريد، ابدأ بكتابة بيان عن الأهداف التى ترغب فى تحقيقها في حياتك والأنشطة التى تمكنك من ذلك يوماً بيوم.. ثم حاول تنظيم حياتك طبقاً لأهدافك المرجوة. وانتظر لترى أنك تتقدم نحو تحقيق أهدافك بشكل أسرع مما كنت تتوقع.

إن أعظم ما يمكن أن تجنيه مقابل تحقيق السيطرة على حياتك ووقتك هو المزيد من الحرية للقيام بما ترغبه.

■ **الفكرة الرئيسية:**

يتضمن النظام الفعال لإدارة الوقت عنصرين أساسين:

١- طريقة عملية لتخطيط الاستغلال الأمثل لوقتك.

٢- طريقة التحكم وكيفية استغلالك فى الوقت بالفعل.

● **١- التخطيط:**

بعد حصولك ما تعتقده أكثر أهمية من أى شيء آخر هو أكبر مكافأة تجنيها من السيطرة على الوقت، فحياتك هى لك، وأنت وحدك من يقرر كيف يقضى وقته. قد يقوم الآخرون بطلب أشياء، عرض اقتراحات، عرض النصائح أو حتى تقديم الحوافز، ولكنهم مجرد اعتبارات خارجية.

ما من شئ فى الحقيقة يُسمى عدم وجود الوقت الكافى لعمل شيء ما. فكل إنسان يملك كمثيله ١٦٨ ساعة أسبوعيا، ولهذا فالسؤال الحقيقى هو كيف يمكن التأكد من استغلال وقتك المتاح فى المجالات التي قد تعود عليك بأكبر فائدة؟

تعد إدارة الوقت من الخيارات الفردية تماماً بعض الأشخاص يجدون الراحة فى ترك العنان لحياتهم دون توجيه أو استقرار، والبعض الآخر يفضل الإمساك بزمام الأمور بحسم واتخاذ قرارات واعية بشأن كل ما يقومون به مرة أخرى، مامن منهج صحيح أوخاطئ تماماً بل مجرد أمر يرجع للمعايير الشخصية.

من أفضل أنظمة التحكم فى الوقت هى الأنظمة المتوازنة، إن كانت إدارة الوقت محكمة للغاية. فمن الممكن أن يصبح الأفراد ذوى هوس بشأن الطريقة التى يقضون بها الوقت. وعلى النقيض فى وجود إدارة متراخية للوقت فذلك يؤدى إلى لا مبالاة وإحباط حيث أنه ما من شئ ذى معنى يمكن إنجازه، يعد التوازن صفة حيوية من أجل نظام جيد لإدارة الوقت.

هناك ثلاثة أنواع من الأفراد المدركين لأهمية الوقت يجب تجنبهم قدر الإمكان:

١- المفرطون فى التنظيم: الأشخاص المثقلين دائماً بقوائم من الأعمال الواجبة التنفيذ. ينتهى بهم الأمر بقضاء الكثير من الوقت يفكرون بجميع وجهات النظر حتى يصبحوا غير قادرين على القيام بأى فعل هؤلاء الأشخاص يخططون للأشياء حتى أدق التفاصيل فهم يشعرون بإحساس النجاح، الإنجاز لمجرد كونهم مظنة الفرص الجديدة. التغيرات المستمرة والحاجة المتغيرة للأفراد الذين يتفاعلون معهم.

٢- المفرطون فى النشاط: هم الأشخاص الذين يخطئون الفعل من أجل النجاح، فى خضم لهفتهم على ملء كل دقيقة بالعمل، فهم لا يتوقفون لتقدير قيمة ما يقومون به، فهم فى غاية الإنشغال إلى درجة أنهم يخطئون فى تطرفاتهم ولا يستشعرون ما يقومون به.

٣- مجانين الوقت: وهم الأفراد الذين تستحوذ عليهم بشكل غامر الرغبة فى عدم إهدار جزء من الدقيقة، دائماً ما يقوم هؤلاء الأفراد بإعداد جدول غير معقول، دائماً ما يكونون فى لهفة من أمرهم لإدراك المكان الذى يعتقدون أن عليهم التواجد فيه. ومن علامتهم المميزة الاحتفاظ بسجلات مفصلة تعود للوراء بالأشهر والسنوات، حول كل دقيقة تم إهدارها.

بوضوح أكثر، فإن كل مجموعة من هؤلاء الأشخاص قاموا بتحويل الصفات القيمة إلى عائق عن طريق التأكيد المفرط: تعد ولذلك فالإدارة الفعالة للوقت أكثر توازناً حيث إن النظام الجيد لإدارة الوقت سيساعد على الإنتاجية بدلاً من إعاقتها. كما أنه سيكون مستجيباً لمتطلبات التغيير،مرناً بما يكفى للسماح ببعض المسافة وقوياً بما يكفى ليضع فى اعتباره جميع أبعاد حياة الفرد.

يتضمن التخطيط لاستغلال وقتك بشكل فعال عملية من خطوتين رئيسيتين:

١- وضع قائمة بكل الإمكانات المتاحة.

عادة ما تكون هذه الخطوة بسيطة للغاية، قم بها كتابة إن أردت أن تكون مفيدة، خذ صفحة ورقية خالية ودون كل اختياراتك المستقبلية، حتى تكون ذات فائدة، يجب أن تكون القائمة شاملة وكاملة، مع كل منها بديل مكتوب.

٢- تحديد الأولويات بمعاييرك الخاصة.

اقرأ قائمتك وامنح كل بند درجة.

أ) البنود التى تمنح أكبرشعور بالرضا.

ب) البنود اللازمة ولكن غيرالحيوية أو الأساسية.

جـ) البنود التى يمكن تأجيلها دون آثار سلبية.

والآن قم فقط بعمل قائمة ثانية تحتوى على البنود التى منحتها فقط الدرجة أ رتب تلك البنود على أساس الأهمية أ-١ ، أ-٢ . أ-٣ وهكذا حتى نهاية القائمة.

والآن أعد كتابة قائمة المشروعات ذات درجة الأولوية:

مشروعاتى
١-
٢-
٣-
٤-
٥-

حتى تكون تلك القائمة فعالة، تحتاج إلى التجديد بانتظام، شهريا، أسبوعيا أو حتى يوميا طبقاً لمعاييركالخاصة.

كن مدركاً أن أولوياتك ستتغير من وقت لآخر اعتماداً على ظروفك وعلى الظروف الخارجية، كما تتغير الأولويات تبعاً للوقت - فما هو ممكن أن يكون اليوم أ-٣ قد يصبح فى الغد أ-١ مع اقتراب الموعد النهائى.

عليك أن تعلم أنه ما من أحد يستطيع أن يحدد أولوياتك الخاصة، إنه مشروع خاص جداً، قد تأخذ فى الإعتبار آراء وأفكار الآخرين. قد يؤثر بعض الأشخاص فى

بعض المشروعات التى تتضمنها فى قائمتك، ولكن القرار الأخير وترتيب البنود على أساس الأولوية القصوى يعود لك تماماً.

● العنصر (٢) التحكم

عندما يصل الأمر لصنع القرارات حول كيفية قضاء الوقت، دائماً ما تكون عملية صنع القرار شاقة بشكل خاص، ودائماً هناك العديد من الخيارات أكثر من أن ترضى جميع الأشخاص، هناك دائماً بعض عناصر استخدام الوقت فى أمور لا نملك السيطرة عليها وكثيراً ما تتواجد احتياجات متنافسة كثيرة لا يمكن تلبيتها فى نفس الوقت، كل تلك القرارات شاقة.

عندما تتوقف وتفكر لماذا وكيف يقوم الناس باتخاذ القرارات بشأن استغلال الوقت فهناك عدة احتمالات:

* قوة العادة: لقد كانوا يقومون بالأمور بتلك الطريقة طوال حياتهم، ولهذا فهم يعترضون أن تلكم هى الطريقة التى ستتم بها الأمور دائماً فى المستقبل.

* متطلبات الآخرين: فهم يقومون بالأمور لجعل الآخرين سعداء أو ربما لتجنب غضبهم.

* التهرب من الواقع: يفضلون الاستغراق فى أحلام اليقظة وما سيكون عليه الأمر بدلاً من محاولة القيام بالفعل.

* الفعل اللحظى: اتخاذهم القرار بفعل شئ تلقائياً بسبب فرصة غير متوقعة.

* الإهمال: ينتظرون ردة الفعل الأولى من الآخرين.

* القرار الواعى: يقومون بالعمل وفق خطة وينجزون ما قد أدرجوه تحت بند هدف ذى قيمة عالية.

فى أوقات مختلفة قد لا يوجد خطأ ما فى صنع القرار لأى من تلك الأسباب من المنظور بعيد المدى كلما قام الشخص باتخاذ قرارات واعية، كلما تمكن من تحقيقها.

يتضمن تحكمك فى الوقت عملية من خطوتين أساسيتين:

١- الاحتفاظ ببعض المرونة: كلما كانت مرونتك أكثر كلما كان ذلك أفضل.

هناك أمر واحد يمكنك أن تضمن من خلاله طريقة استغلالك لوقتك أن الأمور لن تسير كما هو مخطط لها بنسبة ١٠٠٪ طوال الوقت لذلك عليك أن تتبنى بعض المرونة فى نظام إدارة الوقت.

حياتك بأكملها.

٢- ركز على أسباب لماذا تحمل الأشياء تلك الدرجة من الأهمية.

من أفضل الطرق للحفاظ على الحماس تجاه أى مشروع فى التوقف بصورة دورية والتفكير قليلاً حول أسباب وجود هذا المشروع فى قائمة الأولويات.

إن كان هناك فوائد حقيقية يمكن الحصول عليها، فلن تكون لديك مشكلة فى تذكرها وإمعان النظر فيها كلما استطعت أن تجعل تلك الفوائد أكثر بريقاً ازداد الدافع الذى سيحدوك من أجل استعادة قوة الدفع مرة أخرى.

إن لم تستطع ملاحظة الفوائد الملموسة التى ستحصل عليها، توقف وامنح نفسك فترة راحة واقعية، قد ترغب فى إعادة تصورك لأنشطة التخطيط ومراجعة دقتك فيها فيما يختص بتحديدك للأولويات، فالإفتقار للتصور من الممكن أن يكون دليلاً عقلياً علي خروجك عن المسار، أو التركيز على شئ من الممكن أن يقدم لك فوائد ثانوية بدلاً من شئ ذى أهمية أكبر مرة أخرى، التركيز على سبب رغبتك فى تحقيق شئ يجب أن يدعم بقوة دفع وقوة إرادة كبيرة. إن الأشخاص الذين يعملون على شئ يرغبون بشدة فى القيام به يشعرون بالانتعاش والقوة كلما قضوا فيه مزيداً من الوقت حيث يكون هناك دائماً جو عام من الإثارة والطاقة فى كل دقيقة يقضونها.

■ **الأهداف**

■ **الفكرة الرئيسية:**

على كل فرد أن يعد بياناً بأهدافه فى الحياة حيث يتم تغييره وتجديده بتغير الأولويات والأدوات وظهور فرص جديدة.

■ الأفكار المساعدة:

من أجل إعداد بيان بأهداف الحياة، اتبع تلك الخطوات:

الخطوة ١- الإعداد

اذهب إلى مكان ما يمكنك التفكير بشكل أوضح ودون مقاطعة خذ ورقة ساعة يد وقلم حبر.

● الخطوة ٢- قائمة بحَل الاحتمالات

ما هى أهداف حياتى؟

خذ ورقة بيضاء، عنوانها كما هوموضح أعلاه واقض من ثلاث إلى أربع دقائق فى ملء الورقة بالأفكار قدر المستطاع لا تخمد أفكارك أو تحاول ذلكم فى هذه المرحلة. دون كل فكرة تخطر ببالك، دون الاهتمام بمدى فعاليتها فى تلك المرحلة.

استغرق خمس دقائق أخرى لإعادة النظر فى تلك الأهداف التى دونتها، وقم بالتعديلات التى ترغب بها.

● الخطوة ٣- تضييق الإطار الزمنى.

كيف أحب قضاء السنوات الثلاث التالية؟

مرة أخرى استغرق من ثلاث إلى خمس دقائق لتدوين كل ما يخطر ببالك للإجابة على هذا السؤال مثل التمرين الأول، خذ وقتك فى الحكم فى تلكم المرحلة، ودون كل ما يمكنك الآن التفكير فيه.

ومثلما سبق استغرق نفس المدة (ثلاث إلى خمس دقائق) لمراجعة ما تمت كتابته والقيام بالتغييرات المطلوبة إذا لزم الأمر، أو إضافة شئ آخر.

● الخطوة ٤- المستقبل الآتى

لو كنت أعلم أن الصاعقة ستصيبنى كيف كنت سأعيش حتى الآن؟

عند ملء تلك الورقة، افترض أنه تم الإعتناء بكامل ترتيبات الجنازة، دون كيف كنت ستحيا وماذا ستفعل لو واجهت أخباراً عن موتك الوشيك، كالعادة. استغرق من ثلاث إلى خمس دقائق فى ملء الصفحة ونفس المدة لمراجعة ما كتبته.

● الخطوة ٥- أداء خطوة أخرى فى أهداف الحياة

أفضل ثلاثة مشاريع فى حياتى
١-
٢-
٣-

بالنظر إلى الورقة الأخرى التى قمت بتدوينها، وضح أهم ثلاثة أهداف فى الحياة. كيف يمكن إزالة العقبات؟ ركز على تلك الأفكار.

* الصراعات مفيدة. فهى تشجعك على العمل الشاق لزيادة قيمة الوقت. والتى تزيد فى مقابلها إنجازات حياتك، ستدرك فجأة أن هناك الكثير من الأمور الجيدة يمكنك ويجب عليك إنجازها، لهذا ليس لديك دقيقة لتضيعها.

* تحل الصراعات والصعاب بالأولويات. عليكم أن تقرر تحقيق هدف واحد يستحق الوقت الذى يمكن إهداره فى كل مجال آخر.

* تذكر دائماً أن أولوياتك ستتغير بمرور الوقت لهذا دون الأهداف على الورق

ولا تنحت على ألواح رخامية.

* إن كنت لا تستطيع تحديد أولوية أكبر لهدف عن هدف، إذاً فأنت تعلم أنه عليك أن تخصص نفس المقدار من الوقت لكل هدف.

استمر فى تنقية أفكارك حتى تنتهى من الأهداف الثلاثة والتى تعنى الكثير لك حسب ترتيبها فى الأهمية، من المحتمل أن تستغرق من ست إلى سبع محاولات حتى تصيب. لا تشعر بالإحباط، فالانتهاء من هذا يستحق المجهود والوقت لأنه سيغير من شكل كل ما تقوم به.

• الخطوة ٦- قائمة تحدد أنشطة كل هدف فى الحياة.

الهدف أ- ١ قائمة الأنشطة المحتملة

لا يمكنك صنع هدف. يمكنك فقط القيام بالأنشطة. هذا سيؤدى فى النهاية إلى تحقيق الهدف بشكل عام، لهذا تحتاج إلى عمل قائمة منفصلة لكل نشاط محتمل والذى سيقودكم إلى كل هدف فى الحياة.

مرة أخرى، دون كل شئ واترك التدقيق والاختيار حتى الخطوة التالية. استغرق حوالى من ثلاث إلى خمس دقائق لكل هدف فى الحياة، استخدم ورقة لكل هدف، استغرق نفس المدة فى مراجعة ما قمت بتدوينه.

كن خلاقاً ومبدعاً فى هذه الخطوة.

• الخطوة ٧- اختر الأنشطة ذات الأهمية القصوى

فى تلك الخطوة، تبدل تركيزك من كونك مبدعاً إلى كونك عملياً ولذلك تحتاج خاصة إلى تدوين الأجوبة على سؤال واحد:

لكل نشاط مدون فى قائمة الخطوة ٦- اسأل نفسك.

« هل أنا ملتزم بقضاء خمس دقائق على الأقل فى هذا النشاط خلال الأيام السبعة

القادمة؟»

إن لم تكن كذلك، قم بإلغاء هذا النشاط من قائمتك. (ملاحظة: ليس عليك أن تقدم أى سبب من أجل إلغاء أى شئ من القائمة -. الاختيار لك وحدك باستخدام أى معايير تريدها).

بالنسبة لتلك الأنشطة التى تبقت، ابدأ بتحديد الأولويات - قرر ما هو النشاط الأكثر أهمية من غيره. لكل هدف، قم بعمل قائمة بالأنشطة، وحدد وقتاً خلال السبعة الأيام القادمة للعمل غلى هذا النشاط:

جدول النشاط.

النشاط	الوقت
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

قم بعمل صفحة أخرى لأهدافك أ-١، أ-٢ وأ-٣ فى الحياة تلك الصفحات يمكن مراجعتها وتغييرها أسبوعياً. قد ترغب فى الاحتفاظ بتلك الأوراق فى مكان مغلق واحذف الأنشطة فور اكتمالها أو القيام بشئ مماثل لتوضيح مدى التقدم.

● الخطوة ٨- جلسة التخطيط الأسبوعية

والآن بعد أن انتهيت من توضيح أهدافك، يصبح التخطيط الأسبوعى بسيطاً ومباشراً، استغرق دقائق قليلة كل أسبوع من أجل:

١- مراجعة بيان أهدافكم فى الحياة

أفضل ثلاثة أهداف
فى حياتى هى:

١-
٢-
٣-

٢- جدولة أنشطة الأهداف فى الأسبوع الثانى

١-جدول النشاط.
النشاط الوقت

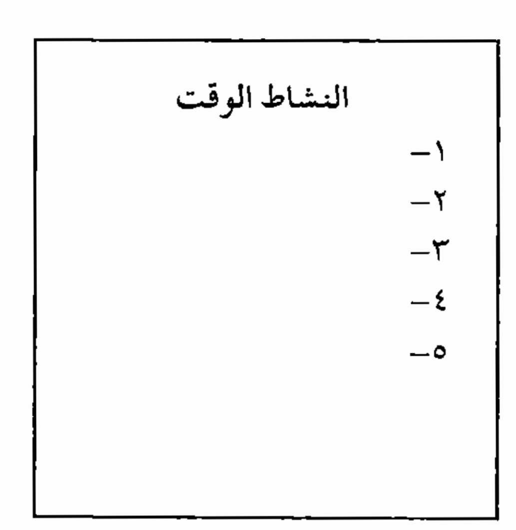
١-
٢-
٣-
٤-
٥-

٢- جدول النشاط .

النشاط الوقت

١-
٢-
٣-
٤-
٥-

٣- جدول النشاط


النشاط الوقت

١-
٢-
٣-
٤-
٥-

إذا احتفظت ببيانات تخطيط الأنشطة فى مكان ما لمراجعتها يومياً ولتحذف الأنشطة المكتملة فستزيد من النتائج التى حققتها، أصبح تركيزك كل يوم من أجل إيجاد طرق مبتكرة لزيادة مقدار الوقت الذى تطلبته الأنشطة والذى يتصل مباشرة بأهداف حياتك.

قم بذلك دائماً أسبوعاً بعد أسبوع وستندهش وتسعد بمقدار النجاح الذى ستحققه.

● **جدولة الوقت.**

■ **الفكرة الرئيسية:**

الجدولة هى الصلة بين ما ترغب فى القيام به وما سوف تنتهى من إنجازه أخيراً.

من أجل تحسين قيامك بالجدولة يجب عليك:

١- إدراك الأوقات التى تبرز فيها الحاجة لمتطلبات الوقت.

٢- استثمار الوقت فى التخطيط.

٣- إيجاد طرق جديدة من أجل العمل بشكل أكثر ذكاءً لا الجد.

٤- استخدام قوائم من نوعية «أمور يجب القيام بها» أو «عاجل للتنفيذ».

٥- تطبيق قاعدة ٨٠-٢٠.

■ **الأفكار المساعدة:**

١- إدراك الأمور التى تحتاج لمتطلبات الوقت.

تأتى متطلبات الوقت من اتجاهين مختلفين.

١- الأمور التى لا تملك السيطرة عليها - الروتين اليومى والإلتزامات السابقة أو اليومية مهام أساسية لحياتك الشخصية أو المهنية.

٢- القدرات العقلانية - حيث تحدد هدفاً وتخصص الوقت المتاح للعمل تجاه هذا الهدف.

الجدولة هى الصلة الحيوية التى تحقق أفضل توازن ممكن بين تلك المتطلبات، كلما قل الوقت المتاح، احتجت إلى المزيد منه للتخطيط الفعال لن تحقق ما تريده دائماً على المدى البعيد إذا لم تستثمر الوقت الكافى فى الجدولة.

أهم الأوقات الرئيسية لوضع الجداول هى:

* أوقات الصباح - عندما تكون منتعشاً.

* أوقات المساء - عندما تكون الأيام مازالت حيوية فى ذهنك.

كلا هذين الوقتين لهما المميزات والعيوب، لذلك فأفضل الطرق أن تستفيد من كليهما.

٢- استثمار الوقت فى التخطيط.

عند التخطيط لجدولك، فالهدف هو تحديد الوقت للعمل على إنجاز أنشطة الأولوية أ يمكنك القيام بهذا كالآتى:

* احتفظ بيوم محدد من أجل أداء أنشطة الأولوية بمفردها.
* خصص وقتاً محدداً كل يوم للعمل في الأنشطة أ فقط.
* خصص فترة زمنية للأنشطة أ أسبوعياً.
* أنجز المهام اليومية الروتينية فى نفس الوقت كل يوم حيث يؤدى هذا إلى التقليل من التردد وإيجاد المزيد من الطاقة والحماس. كما أنه يرسخ عادات العمل النافعة، هناك دائماً الوقت الكافى من أجل:
* القيام بما تراه أكثر أهمية. الجدولة تتيح لك إيجاد الوقت لأداء ما هو هام على حساب ما هو ليس كذلك.
* لدى الجميع نوعان من أوقات الذروة - داخلية وخارجية، أوقات الذروة الداخلية هى عندما تعمل بأقصى ما لديك من طاقة. أوقات الذروة الخارجية هى أفضل الأوقات عند العمل مع الآخرين. جدول الأنشطة التى تحتاج إلى الإبداع فى أوقات الذروة الداخلية، وغيرها من الأنشطة التى تحتاج إلى التعاون مع الآخرين إلى أوقات الذروة الخارجية، لا تقم بجدولة أى من المهام الروتينية فى أى من تلك الفترتين.
* لا تملأ أو تحاول ملء كل دقيقة فى جدولك، فهذا لن يؤدى إلا إلى الإحباط. اترك مساحات كبيرة للأمور غير المتوقعة والتى دائماً ما تظهر - على الأقل ساعة يومياً كلما أمكنك، حاول الإنتهاء من الأمور الواجبة التنفيذ بسرعة بقدر الإمكان، سيحقق الجدول الزمنى الجيد توازناً ديناميكياً للوقت المجدول وغير المجدول، بتلك الطريقة ستسير حياتك بشكل سلس.

٣- إيجاد الطرق من أجل العمل بشكل أكثر ذكاءً وليس بشكل جاد.

ستندهش كم من الوقت يمكن توفيره للعمل على تحقيق أهدافك إذا خططت بشكل أكثر ذكاءً بدلاً من العمل بشكل أكثر مشقة، حاول تجربة تلك الأفكار.

*** انتبه لفرديتك بدلاً من أن تكون ضدها.**

بعض الأشخاص يحققون المزيد عن طريق الحصول على فترات طويلة من أوقات الفراغ، وعدها يعودون إلى العمل مفعمين بالحيوية وممتلئين بالطاقة، أما الآخرين فيفضلون اجداول المزدحمة، حيث تمتلئ كل دقيقة بنشاط ما، لا تعتبر أياً من الطريقتين صئبة أو خاطئة، فقط استخدم ما تجده مناسباً لك، وبعدها زد من الوقت حسبما تتطلب تلك الظروف، إن لم تكن متأكداً أياً من المنهجين يناسب شخصيتك، جرب لفترة قصيرة وراقب كيف تسير الأمور.

*** أنظر إلى الأوقات الانتقالية:**

هذا هو اوقت ما بين الذى تستغرقه عندما تستيقظ من النوم إلى أن تصل إلى العمل، ومرة أخرى عندما تترك العمل حتى تذهب إلى النوم، هل هناك بعض الأشياء التى يمكنك القيام بها من أجل رفع قيمة هذا الوقت؟ بعض الأفكار التى استخدمها الآخرون مثل:

- استخدم هذا الوقت من أجل التخطيط لليوم مستقبلاً.
- ابحث عن الطرق التى تتعلم بها شيئاً جديداً كل يوم.
- حاول لاستماع إلى شرائط وأنت تؤدى شيئاً آخر.
- حدد بعض الهوايات الجيدة، وحاول القيام بها بنشاط.

*** تطلع إلى الوقت الإنتقالى المتاح لك.**

ما الذى يمكنك القيام به لجعل هذا الوقت منتجاً؟ هل من المناسب الإنتقال إلى مكان أقرب للعمل؟ هل يمكنك الاستماع إلى شرائط تزودك بالمعلومات والمعرفة بدلاً من قضاء الوقت فى الترفيه؟ تحدث إلى الأشخاص الآخرين واكتشف ماذا يفعلون فى هذا الوقت.

*** فكر فى فترات استراحة تناول القهوة.**

قد يكون هذا وقتاً مثالياً لإنجاز أحد الأعمال السريعة الملائمة لأهدافك الشخصية كل يوم سيكون تغيير الخطوات باعثاً على الانتعاش مثل حصولك على فترة استراحة كاملة. ستندهش مما تستطيع القيام به فى دقائق معدودة كل يوم.

*** ماذا عن فترات استراحة تناول الغداء؟**

إنها من الأوقات الجيدة التى يمكنك خلالها القيام بأحد الأنشطة الممتعة والمنتجة

دون مقاطعة.

*** هل حاولت من قبلٍ أن تسخر نومك للعمل لصالحك؟**

حاول أن تطرح سؤالاً على عقلك الباطن عندما تذهب للنوم، اكتبه، ثم عندما تستيقظ ارجع للسؤال الذى كتبته، ستندهش عندما ترى كيف يمكن لعقلك الباطن أن ينجز من الأعمال عندما تمنحه ولو نصف الفرصة.

*** فكر فى قانون باركينسون.**

ينص هذا القانون على أن «يمتد الوقت حتى يملأ الفترة المخصصة للإنتهاء منه».

من أجل إبطال قانون باركينسون، عليك أن تبحث عن طرق من أجلِ زيادة الكفاءة والاستمرار فى تحديد أوقات نهائية أقصر فأقصر لنفسك، عليكم أيضاً أن تكون واعياً للأوقات التى تقضيها فى المهام الروتينية، ابحث عن طرق من أجل خفض تلك الفترات الزمنية، وإلا ستستمر فى التزايد أكثر فأكثر.

* احتفظ بمهمة احتياطية (تأكيد خاص) قريبة منك.

٤- يحصل كل شخص على وقت فراغ غير متوقع كل يوم.

وعادة لا يكون الناس منظمين بما يكفى لاستغلال تلك اللحظات الزائدة، فكر مقدماً، هل هناك نشاطاً متاحاً يتناسب مع أهدافك، ويمكنك أن تبدأ فيه وتتركه فوراً، على أى حال عندما تحصل على الأوقات غير المتوقعة استخدمها فى أعمال منتجة، استخدام قوائم «أمور يجب القيام بها» أو «عاجل للتنفيذ»، قائمة «أمور يجب القيام بها» - تتضمن بنوداً على أساس الأولوية - من الأدوات الرئيسية للإستغلال الأمثل لوقتك.

من أجل تصميم قائمة نافعة لـ «أمور يجب القيام بها»:

* دون كل شئ وبعدها يمكنك أن تسترخى وتركز على تنفيذ الأمور بدلاً من محاولة تذكر ما هو المطلوب للتنفيذ.

* اشطب علي البنود التى تم الانتهاء منها، يمنحك هذا شعوراً بالتقدم للأمام.

* أضف بنوداً جديدة فور حدوثها لك فى أسفل القائمة.

* مرة فى اليوم، قم بتصنيف البنود على أساس الأولوية.

* أعد كتابتها، مع وجود البنود الأولوية فى الأعلى.

* وبعدها أبدأ العمل من الأعلى بتلك الطريقة يمكنك أن تحقق الاستغلال الأمثل للوقت.

* إلزم نفسك بالعمل على تنفيذ قائمتك.

٥- تطبيق قاعدة ٨٠-٢٠.

تنص قاعدة ٨٠-٢٠ على: إذا تم ترتيب كل البنود على أساس القيمة، ٨٠٪ من القيمة ستحقق من ٢٠٪ من البنود»

من منظور إدارة الوقت، يمكن استخدام قاعدة ٨٠-٢٠ لزيادة الإنتاجية جوهرياً، يجب عليك أن تحدد تلك البنود التى تقدم الحجم الأكبر من الفائدة المضافة والقيام بها، عند تلك النقطة، يمكنك تقدير إن كان الإنتهاء من بقية البنود يستحق أم لا، عادة ستجد أنه ما من سبب اضطرارى للانتهاء من البنود. بطريقة أخرى فكر فى قائمة تكون بنودها مرتبة على أساس الأولوية أ. الأولوية ب والأولوية ج.

من أفضل الطرق لإيجاد المزيد من الوقت للأولوية أ هو تجنب بنود الأولوية ج لهذا، ابحث فى قائمتك على بنود الأولوية ج والتى يمكن إلغاؤها دون أية مشكلة، احذف تلك ابنود، احرص على البنود المتبقية من بنود الأولوية ج. هل يمكن ترقيتها إلى الأولوية أ أو ب بطريقة ما؟ إن لم تكن، قد يكون من الممكن إلغاؤها دون حدوث أية مشاكل تقدم وافعل ذلك وها أنت توفر المزيد من الوقت.

* احتفظ بالمواد التى تحتاجها لبنود الأولوية أ و ب فى مكان ما قريبا منك.

احتفظ بمواد بنود الأولوية ج فى مكان آخر، بتلك الطريقة و فور أن يتوفر لديك مزيد من وقت الفراغ، سيسهل عليك القيام بإنجاز بنود الأولوية أ و ب بأكثر من ج.

تنطبق قاعدة ٨٠-٢٠ أيضاً على طريقة تصنيفك لبريدك القادم. فالعديد من الأفراد يقعون فى نفس الخطأ حيث يؤجلون طويلاً أداء تلك المهمة اليومية فى انتظار تحقيق أية نتائج عملية وللتعامل الأمثل مع بريدك القادم:

احتفظ بثلاثة ملفات يتم فيها تصنيف البريد:

- الفعل - للبنود التى يجب الاهتمام بها.
- المعلومات - للبريد الذى يجب أن تقرأه.
- مؤجل - للبريد الذى ترغب فى التفكير بشأنه.
- صنف كل بريد آت إلى أى من تلك الملفات، أو تخلص منه.
- حاول وتعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط وتقدم للبند التالى.
- دون ملاحظات غير رسمية عند الرد وقم بعمل نسخة منها قبل إرسالها عند الضرورة.
- راجع وبشكل دورى ملفى المعلومات ومؤجل وتخلص من المواد غير الضرورية.

تقنية لتحديد الوقت

■ **الفكرة الرئيسة :**

من أجل تعزيز إنتاجك، حاول تجربة هذه الأفكار والاستراتيجيات :

١- تعلم كيفية التكيف مع احتياجات الآخرين.
٢- أوجد لنفسك وقتاً للاسترخاء.
٣- اطرح أسئلة لاكين بصورة متكررة.
٤- استخدم طريقة الجبن السويدى.
٥- أوجد بعض المهام العاجلة.
٦- حاول تغيير دوافعك.
٧- الإبطاء أفضل من الإسراع.
٨- تجاوز مخاوفك.
٩- حدد وقتاً نهائياً لنفسك.
١٠- ركز على النتائج، لا المشقة فى تحقيقها.
١١- عد إلى نفس المسار من جديد إذا تأخرت.
١٢- لا مانع من بضع دقائق إضافية.
١٣- ابذل ما فى وسعك وكن سعيداً بهذا.

■ **الأفكار المساعدة :**

١- تعلم كيفية التكيف مع احتياجات الآخرين.

عندما تشرع فى مساعدة الآخرين يجب ألا تقوم بذلك على حساب أمر مهم ليس هناك ما يكفى من الوقت للحصول على كل قطعة حلوى فى المتجر، لذلك حدد أولوياتك والتزم بها حتى عندما يحاول الآخرون إثقال وقتك المتاح.

لا تقل «نعم» إن كنت تعنى «لا» فقول «لا» بسرعة وتأدب يوفر الوقت على المدى البعيد، قد تفكر حتى فى التحدث مع الشخص على انفراد وتوضيح أولوياتك وأسباب قولك «لا».

راقب دائماً فرصاً للتسوية والتى قد تؤدى إلى حل المهام بشكل سريع.

٢- أوجد لنفسك وقتاً للاسترخاء.

إن كنت دائماً ما تجد المقاطعات تمنعك من الإختلاء بنفسك للتفكير بشكل بناء، حاول تلك الأفكار:

* إن كانت المقاطعات تأتى من رئيسك فى العمل، دعه / دعها تعلم بالمشكلة. ناقش إمكانية تفويض شخص آخر للقيام بالعمل، نظم أولوياتك وأولويات رئيسك، ويجب عندئذ أن تنتهى المقاطعات.

* إن كانت المقاطعات آتية من المرؤوسين، نظم وقتك للاستشارة الدورية، حدد وقتاً يجتمع فيه المرؤوسون معك، والتزم به وسيدركون الفكرة بشكل سريع.

٣- اطرح أسئلة لاكين.

سؤال لاكين هو: «ما هو الاستخدام الأمثل لوقتى الآن؟».

مهمات كانت الإجابة الأولى، فإن إجابتك العفوية هى الصحيحة، استخدم هذا السؤال فى البحث عن الأولوية الأولى وشجع نفسك على الإلتزام بالمهام الأكثر أولوية.

يجب أن تكون متوجهاً بالنتائج لا بالوقت، استمر فى البحث عن الطرق الفعالة لتنفيذ كل شئ، ضع نصب عينيك دائماً قاعدة ٨٠ / ٢٠ - أن ٨٠٪ من القيمة فى معظم المشروعات تأتى من ٢٠٪ من المهمة، هذا يعنى أن ٨٠٪ من مهمة أخرى قد تساوى أكثر بكثير من ٢٠٪ من المهمة الحالية.

إذا اعتدت طرح سؤال لاكين، يمكنك تجنب الإنجراف دون توجه طوال حياتك.

٤- استخدم طريقة الجبن السويدى.

فى بعض الأحيان قد تبدو المهمة ج أ-١ مهيمنة لموازنة هذا الإحساس استخدم طريقة الجبن السويدى:

حدد لماذا ترغب فى التأجيل فى بعض الأحيان، مجرد تحديد سبب التراخى والتعامل مع هذا الأمر قد يكون الحيلة التى تدفعك للتحرك مرة أخرى.

ابحث عن مهمة عاجلة فى قائمة العمل أ-١- أمر يستغرق فقط خمس دقائق، ثم قم بتلك المهمة الثابتة كل يوم، ستندهش كيف أنه مجرد البدء فى أحد تلك المهام الثابتة حتى لمجرد ٥ دقائق ستبدأ قوة الدفع وستعمل قريباً على قضاء وقت ممتد.

٥- ابحث عن بعض المهام الثابتة.

حتى تبدأ فى تنفيذ مشروعات أ-١ حاول تنفيذ تلك الأفكار:

* **قم ببعض التخطيط المفضل.**

خذ ورقة بيضاء، عنوانها بـ «لقد قررت ....» وابدأ فى تنظيم خطة الهجوم ثم اترك الورقة فى مكان ما حتى تراها كل يوم.

* **ابحث عن بعض المعلومات.**

إذا لم تستطع البدء فى المشروع، حاول إيجاد المزيد من المعلومات، عادة يصبح من السهولة بمكان تجميع المعلومات من أجل بدء العمل.

* **ابحث عن مهمة قيادية.**

تولى المهمة القيادية شعوراً رائعاً بالإنجاز والارتباط. ابحث عن مهمة قيادية وحدد وقتاً للانتهاء منها، ثم ابدأ.

* **استخدم مزاجك الحالى.**

من وقت لآخر، قد يكون مزاجك بهيجاً ومليئاً بالطاقة، ولذلك اقتنص اللحظة واندفع بحماس فى مشروعك ١-، قد تندهش مما تستطيع تحقيقه عندما تتوافق مع مزاجك.

* **شجع نفسك بالحديث الحماسى.**

يمنح العديد من الفنانين أنفسهم بعضاً من تشجيع الذات الشفهى، جربه، ذكر نفسك أنك لن تعرف حقيقة مشقة أمر ما إلا حتى تقوم به، ابدأ فى الأمر لترى كيف سينجح.

* **قم بالإلتزام لشخص آخر.**

إذا ما وعدت صديقاً بشيء، من الممكن أن يكون هذا نوعاً من الدافع، خاصة إذا استمر فى السؤال عنه.

٦- حاول تغيير دوافعك.

للاستمرار فى مشروعك أ-١، حتى وإن شعرت بالرغبة فى الإنسحاب:

* لا تتوقف عن العمل فى المشروع حتى تخطط للخطوة التالية وسيحافظ هذا على عزمك وقوة دفعك.
* أضف بعض التنوع، جرب القيام بشئ مختلف فى نفس الاتجاه.
* ابحث جدياً عن أمر جديد وممتع فى مشروعك أ-١.
* استرح لفترة قصيرة لتعود ممتلئاً بالحيوية.

* غير من مستوى معلوماتك، أضف المزيد من المعلومات للتحرك من جديد أو أفقد القليل من المعلومات حتى تعود الصورة للوضوح مرة أخرى.

٧- الإبطاء أفضل من الإسراع.

حول النقاط المحورية في المشروع، توقف واتخذ بعض الأفكار العقلانية، فإذا قمت بذلك للتقدم وللأمام في تلك النقطة بعد التفكير بوضوح وبلا عاطفة، يمكنك عندها التقدم بكل حماس والتزام. استمتع بالقرار الذى اتخذته، لا تعد إليه مرات أخرى، ركز على الفعل.

٨- تجاوز مخاوفك.

يمكن للخوف أن يقف مباشرة في طريق النجاح، فإذا لاحظت وجود الخوف توقف واسأل نفسك: «ما الذى أخاف منه هنا؟». عادة يكن مجرد أداء ذلك الإجراء البسيط هو المطلوب وإذا لم ينجح هذا الأمر يمكنك أن تحاول وتوازن مخاوفك عن طريق:

* تشجيع نفسك بالحديث الحماسي.

* التركيز على المستقبل، ليس على بعض الحوارات المرتقبة والتى قد تكتمل أو لا تكتمل في المستقبل.

* تجربة الجودو العقلي، فكرة الجودو تتلخص في استخدام قوة الخصم ضده، ابحث عن المشاكل الممكنة، وأوجد الطرق لتحويلها إلى نقاط قوة، بهذه الطريقة سيصبح أى شئ تخافه نقطة قوة لك.

* ضخم مخاوفك بما يفوق المتوقع، أطلق السراح لخيالك وستدرك سريعاً أن العالم لن يتوقف عن الدوران، حتى وإن حدث ما كنت تخاف منه وعلى أسوأ حال لهذا استرخ.

٩- حدد وقتاً نهائياً لنفسك.

في بعض الأحيان يمنحك مجرد ضغط الموعد النهائى الكثير من الدافع حتى وإن كان الموعد النهائى مفروض ذاتياً، في الحقيقة كلما هزمت موعداً محدداً تشعر بالعظمة، فهو يقوى من ثقتك بنفسك ويمنحك شعوراً بالإنجاز لهذا، حدد أوقاتاً نهائية في كل ما تقوم به ستشعر شعوراً أفضل وتنجز الكثير وتتجنب المشاحنات التى يولدها الإحباط.

١٠- ركز على النتائج، لا المشقة التى تكبدتها.

من المناهج الإيجابية - التركيز على فوائد الفعل - وهو أكثر نفعاً من التفكير في السلبيات التى قد تنتج من عدم الفعل، بشكل أنت ترغب فى أن تكون منشغلاً للغاية بالتفكير فى الفوائد إلى درجة أنك لا تجد الوقت للتفكير فى أى شئ سلبى.

من الطرق العظيمة للتركيز على الفوائد مكافأة نفسك لتحقيقك شئ ذى معنى، كلما كانت المكافأة أفضل شعرت بالدافع، حدد الأهداف الأولية، حدد بعض المكافآت العظيمة واعمل بجدية حتى تستطيع الحصول على تلك المكافآت، حاول على قدر استطاعتك أن تحول كل ما تحتاج إلى القيام به إلى لعبة، استمتع بينما ترى نفسك تنجز المهمة حتى النهاية حاول أن تشعر بالسعادة وأنت تحاول تحقيق بعض الإنجازات الصعبة، وفى وقت قصير، ستمتلئ حياتك بالأنشطة المربحة والتى تتوافق مع أهداف حياتك.

١١- عد إلى نفس المسار من جديد إذا تأخرت.

إذا خضعت لإغراء التأجيل أو أهدرت القليل من الوقت، جرب تلك الأفكار من أجل العودة إلى المهمة أ-١ مرة أخرى.

* شجع نفسك بالحديث الحماسى - مثل حديث المدرب فى الوقت الفاصل، قل لنفسك إنه قرار زمنى.
* نظم نفسك حتى إذا تجنبت مشروعك، قل لنفسك «أنا أضيع وقتى هنا»، آجلاً أو عاجلاً ستنزعج من إهدار الوقت وتعود إلى العمل.
* تخلص من كل طرق الهروب، قم بعمل أى شئ من أجل الحد من تلك المهام الصغيرة المغرية والتى تشغل الوقت وتقلل من إنتاجيتك.
* التأجيل المحفز بمعنى آخر إذا قررت أن تضيع الوقت.
* اجلس على كرسى ولا تفعل شيئاً لمدة ٢٠ دقيقة، قبل أن يمضى وقت طويل، ستشعر برغبة غامرة بالعودة إلى الفعل.

١٢- لا مانع من بضع دقائق إضافية.

مهما كنت تعمل فى مهمة ذات أولوية أ-١ وحاول وقت التوقف، نظم نفسك على العمل ٥ دقائق إضافية فى هذا المشروع بتلك الطريقة ستبنى تدريجياً خبرتك ومعلوماتك، إذا التزمت بتلك القاعدة لن يمر وقت طويل حتى تصبح بارعاً فى

الإلتزام بأى من الاحتياجات المطولبة.

١٣- ابذل ما فى وسعك فقط وكن سعيداً بهذا.

أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يأملون النجاح ويناضلون من أجله هم أكثر سعادة ونجاحاً ممن يخافون الفشل، إن كنت على استعداد لقبول بعض الفشل المبدئى فى طريق نجاحك، فستجد الطاقة للاستمرار حتى تنجح.

بدلاً من التركيز على تقليل الخسائر، حاول أن تزيد من النجاح، تذكر عندما تحاول أمراً لم تجربه من قبل فإنك تضع حجر الأساس لتعمل بشكل أفضل للمرة القادمة، على كل حال فإن الأمر سينجح وستصعد إلى المقدمة أفضل مما لو لم تقم بشئ.

لا يمكن أن تحيا الحياة إلا على أساس أفضل المجهودات المبذولة، لا تقلق بشأن الماضى اعمل بجد فى الحاضر، تذكر مهما كان الماضى فإن مستقبلك مازال نظيفاً.

■ **إدراك قيمة الوقت أهم من تنظيمه:**

الشخص الذى لايعير أهمية لوقته لا يحتاج إلى أن ينظم وقته، فلا أهمية إن ضيع الساعات فى المقاهى أو أمام التلفاز، الخطط والأهداف تصبح عند هذا الشخص أموراً سخيفة؛ لأنه لا يسير نحو غاية محددة بل تسير به الحياة نحو العدم، وحتى لو نظم وقته فلأى هدف وغاية؟ إن كان المرء لا يعرف إلى أين سيذهب ستصبح كل الطرق مناسبة له، الطرق الجيدة والسيئة، الطرق التى تسير به نحو الفلاح أو نحو الهلاك.

نحن كمسلمين نؤمن باليوم الآخر وبالحساب ثم جنة أو نار، والدنيا عمل ولا حساب، والآخرة حساب ولا عمل، والآخرة هى الباقية والدنيا هى الفانية، ونحن هنا من أجل أمرين: العبادة وإعمار الأرض، ومن يجتهد فى الدنيا سيجد النتيجة فى الآخرة، لذلك الوقت بالنسبة لنا يجب أن يكون ذا قيمة عالية، لأن الإنسان مهما عاش ومهما صال عمره سيتمنى لو أنه يستطيع عمل المزيد، سيندم على أيام مضت دون أن يستغلها فى الخير.

■ **رسالتك فى الحياة:**

هل تستطيع الآن ودون تردد أن تخبرنى ما هى رسالتك فى الحياة؟ هل تستطيع أن تخبرنى عن أهدافك وطموحاتك؟ أكثر الناس لا يفكرون فى هذه الأمور، فالحياة بالنسبة لهم حياة عادية، طفولة ثم دراسة ثم وظيفة ثم الزواج وإنجاب الأطفال،

تربيتهم أو بالأحرى الإنفاق والإشراف عليهم ثم الموت، حياة عادية، دخل المرء فيها إلى الدنيا وخرج منها ولم يترك شيئا، حتى أبناءه لم يربهم بشكل صحيح لكى يكونوا أناساً متميزين، فهم مجرد نسخ أخرى، ستعيش الحياة العادية.

الرسالة ليست شيئاً معقداً وفى نفس الوقت ليست شيئاً بسيطاً، قد تحتاج لوقت طويل لتفكر فى رسالتك، هل تريد الخير للناس؟ هل تريد تحقيق الاستقلال الاقتصادى لدولتك؟ هل تريد تربية أبناءك ليصبحوا رجالاً يساهموا فى خير هذه الأمة؟ من هو قدوتك؟ أسئلة كثيرة يجب أن تطرحها على نفسك لتقول فى النهاية: رسالتى فى الحياة هى كذا وكذا.

الرسالة ليست أهدافاً تحققها ثم تنتهى، بل هى غايات لا تصل لها أبداً بل تسعى دائماً للوصول لها طول حياتك، فمثلاً العبودية لله يجب أن تكون غاية كل مسلم، والمقصر فى هذا الجانب عليه أن يجتهد دائماً لكى يرتفع فى مراتب العبودية، مثال آخر هو الاقتداء برسول الله ﷺ فهو القدوة لنا جميعاً وعلينا أن نسعى دائماً لكى نقتدى به فى حياتنا، هذه غايات يجب أن نسعى لها دائماً وكل يوم.

ثم تأتى نقاط أخرى مختلفة، كل شخص لديه طموح، شخصياً أحب التعليم والتدريب، وأرى أن التعليم أيا كانت وسيلته هو أفضل وسيلة للتقدم والقضاء على التخلف، فما هو طموحك؟ هل تحب التجارة؟ هل ترغب فى أن ينتهى الظلم وتبدأ السلطة فى احترام المواطن والقانون؟ هل تريد القضاء على الفقر والجهل فى بلادك؟ حاول أن تعرف ما هو طموحك، إقرأ ومارس بعض الأعمال وتعلم من أخطائك، هكذا تستطيع أن تحدد ماذا تريد أن تفعل فى حياتك.

••••••

لهذه الأسباب يجب تنظيم الوقت

كلنا نواجه المشاكل مع الوقت ولا نستطيع أن نسرعه ولا أن نبطئه، نحتاج إلى الكثير منه، ولا نعرف أين نجده، لكننا فجأة نتساءل أين ذهب كله، لكن الوقت ليس هو المشكلة الرئيسية، فالوقت هو السيولة عينها التى تعطى لكل الناس، وبالعدل والمساواة وكل يوم، المشكلة إذن أن كلاً منا ومعظمنا يترك الكثير منه، يتسلل عبر أصابعه، لأننا لم نتعلم أبداً كيف ننظم إدارة وقتنا.. أهلنا لم يجلسون معنا ليكلمونا عن حقائق الوقت، ومهارات إدارة الوقت ليست جزءاً من أية دارسة أكاديمية، ولعدم معرفتنا كيف نُدير وقتنا بكفاءة، نبقى مستخدمين الأسس الطبيعية أو التعامل الطبيعى مع الوقت وهو (أخذ الأمور كما هى)، وأن يقوم المرء بما يشعر برغبة في عمله دون تنضيم أو مواعيد أو تخطيط، وما الخطب فى هذا.. لقد كان المرء ناجحاً ونحن صغار وكان العيش من يوم إلى يوم سهل جداً ولم نكن نقلق أبداً فى أى شئ يمضى وقتنا طالما بدا لنا أن هناك الكثير من الوقت وساعات طويلة قبل انتهاء المدرسة، أيام كثيرة قبل عطلة الصيف، أسابيع عديدة قبل عيد الميلاد، الكثير من السنوات قبل أن نتعلم قيادة السيارات، أيام الطفولة كانت أوقاتاً أكثر سهولة ولكن لسوء الحظ إنه يأتى اليوم ويذهب ولا يعود ونظام العيش يوماً فيوم سارى المفعول، بالنسبة لأكثرنا ونصل لدراستنا العليا بسرعة لماذا؟ لأن هذا هو الوقت الذى نبدأ فيه فى وضع الأهداف الأكثر أهمية لنا وليس فقط لأهلنا. نصبح مشاركين أكثر وبنشاطات هامة مثل الرياضة والموسيقى أو النوادى ومعظم مواعيدنا تتطلب الوقت، فى الكلية نبدأ التفكير بمستقبلنا المهنى، ندرس فقط ما يؤهلنا لهذا حتى إننا قد نحاول أن نجد عملاً لجزء من الوقت، ولكى نُحقق أهدافنا يجب أن نلزم أنفسنا بالعديد من الخطوات لنصل، يجب أن نخطط، نُظم إدارة وقتنا وبالرغم من أن المرء يميل بطبيعته أن يدعى أن لا وقت لديه يمضيه فى التنظيم ووضع الجداول أو اللوائح فإن هذه هى أفضل وسيلة لتوفير الوقت، إذن قد لا يكون هناك ما يكفى من وقت.

دعونا نعطيكم خبراً جيداً: هناك طريقة يستطيع فيها الإنسان إنجاز المزيد من الجهد، بإمكان كل منا أن يخطط مسبقاً ويقوم بخيارات واعية حول كيفية قضا

وقته، وكم من الوقت يقضيه لإجاز كل مهمة وبإمكانه أن يُسيطر أكثر على وقته بدلاً من أن ينفذ الوقت منه دائماً.

الآن الخبر السيىء أول خطوات إدارة الوقت هى يجب أن نقرر ما هو المهم وما هو غير مهم قد يكون هذا صعب فأحياناً من الضرورى لنا أن نفهم أننا قد لا نستطيع فعل كل شئ والاقتطاع من برنامج عمل مليىء ويجب أن نلاحظ النشاطات التى لا تعطى لنا الكثير كى نخصص المزيد من الطاقة لما هو مهم، حقاً محاولة فعل كل شيء حتى مع وجود الكثير هو عمل سيقود إلى الاحتراق، فمتى ينتهى كل هذا؟ مع الدراسة مع الواجبات مع العمل الجزئى والكامل، وضياع كل فرص اللهو والإبداع يمكن للحياة أن تكون مشغولة جداً ولكن لا تصبح الحياة سهلة فجأة.

معظم الراشدين يمكن أن يقولوا أن الحياة تصبح أكثر انشغالاً هناك دائماً رب عمل يتوقع منك العمل حتى وقت متأخر، أولاد يحتاجون الطعام وملبس وخلافه، هوايات واهتمامات تلاحقنا، خدمات اجتماعية يصبح الراشد متورطاً بها، فإذا كنت هكذا فلا داعى إذن لأن نقول لك كم هى أهمية الوقت وإدارته «ويكن يبقى وقت كثير للتخطيط حتى بعد كل هذه الإلتزامات يبقى معظمها أمام تحدى إنجاز تلك الالتزامات، وخطة تنظيم إدارة الوقت التى نبحثها هنا مبرمجة للجميع، أما إذا كان القارئ لازال طالباً فى جامعة أو خريجاً يبحث عن عمل أو إدارياً فسيجد الجميع أن هذا برنامج يمكن إدارته بسهولة ويصلح جيداً لكل فرد بمفرده هذا البرنامج يسمح بالليونة وفى الواقع يشجع على تبنى أى إقتراح بما يناسب حاجات الجميع والهدف منه مساعدة الجميع على اختيار ما هو الأهم لهم ومساعدتهم فى وضع أهداف لأنفسهم لتنظيم وجدولة الوقت وتطوير الدوافع والإنضباط الذاتى لتنفيذ جدول الأعمال والوصول إلى الأهداف، وهذا ما سيعطى بالتأكيد وقتاً لمهارات أخرى مهما كان الهدف.

الحاجة إلى التخطيط يجب أن تكون واضحة والواقع أن الكثير من الناس يديرون وقتهم فعلاً بطريقة فرضوية، والنصيحة هنا هى أن تتعلم الإهتمام بالدقائق فالساعات تعتنى بنفسها، لكن وضع الخطة لتنظيم إدارة الوقت يتطلب جهداً، إذن هذا هو استثمار للجهد وسيأتى فى النهاية بنتائج أساسية أو ليس من الجيد أن تشعر إنك تمارس بعض السيطرة على برنامج عملك؟ لنفترض أن كل هذا صحيح وأن هناك فكرة

جيدة نافعة لإدارة الوقت وأن هذه الإدارة الفعالة تكافئك بطرق محسوسة ولكن وعلى الأرجح ستجد من الصعب إعطاء الدافع لوضع التخطيط، يجب أن تحاول جعل التخطيط عادة لك وشئ تفعله دون تفكير ولكن شيئاً ستفعله مهما كان الأمر هو نظام لإدارة الوقت يتناسب مع حاجاتك ويمكن أن يساعدك على إنجاز عمل أكثر فى وقت أقل. وسواء كان الهدف من هذا الحصول على المزيد من الوقت الحر أو تحسين الإنتاج سيساعدك كذلك على الحصول إلى أهدافك لأنه يساعد على تحديد الأولويات، وضع لائحة بالمهام وإعطائها أولوياتها وهذا سيؤمن أن تنجز أهم الأشياء كما يساعد على أن تتجنب الفخ الزمنى وتقول قد وفقنى زمنى أشياء غير مخطط لها وستضطر إلى إضاعة الوقت فى إطفاء الحريق قبل الإنتقال إلى مهمة أخرى كما يساعدك على توقع الفرص، إضافة إلى مساعدتك على توازن لوقت عملك مع أوقات أخرى كما يساعدك على تنظيم الوقت المُراد الذى ستحصل عليه ولتمضيته بفاعلية أكثر، وبهذا تتمكن من القيام بالمزيد من ذات الكمية من الوقت أو فى بعض الأحيان فى وقت أقل ويعطيك الحرية والسيطرة على عكس مخاوف الكثيرين.

وإدارة الوقت هى نوع من التحرر وليس التقيد فى جدول محدد إنها نوع من السيطرة على جزء من يومك ويسمح لك أن تكون مرناً فى بقية اليوم، إضافة إلى هذا ستتمكن من تخطيط وقتك الحر، وإدخاله ضمن جدولك، مثلاً: ستعرف مسبقاً أن أمامك مهمة صعبة فى اليوم التالى وبدلاً من أن تتصل بالأصدقاء ليلة الحفلة لتعتذر ستكون متأكداً من جدول أعمالك الذى يسمح لك بفرصة أكبر للتحرك وحضور الحفلة دون الإحساس بالحرج أو الذنب كما يساعدك على تجنب التضارب فى الوقت وبمجرد كتابة كل نشاطاتك ومسؤلياتك ومهماتك فى مكان واحد وسيساعدك ذلك على التأكد من أن الأشياء لن تختلط فى وقت واحد وإذا حدث تضارب فى الأوقات، ستتمكن من ملاحظة هذا مسبقاً، عليك ترتيب أمورك حسبما تقضى الحاجة، ويساعدك هذا على تجنب الإحساس بالذنب وحين تعرف بالضبط كم لديك من أعمال ويكون لك برنامج زمنى لتنفيذها، تستطيع أن ترتاح لمعرفتك إن كل شئ سيُنجز فى وقته المحدد.

ولكن دون خطة لإنجاز العمل ستشعر وكأنه سيف مُسلط فوق رأسك وحتى وأنت لا تعمل، وإذا أمضيت وقتك تفكر بعملك فقط، فمن الأفضل لك أن تمضيه

وأنت تعمل.

وتنظيم إدارة الوقت يساعد كذلك على راحة ضميرك فبعد أن تُتمم ما عليك من عمل ستتمتع حقاً بوقتك الحر دون الإحساس بالذنب لأنك لم تنجز بعضه ويساعدك على تقييم مدى تقدمك وإذ كنت تعرف مسبقاً ما هو المطلوب منك من مهمات فلن تندهش أبداً حين يلوح أمامك الموعد النهائى لإنجاز عمل ما. ولكن إذا عملت حيث يكون هذا ملائم لك أو إلى أن تتعب فلن تعرف أبداً ما إذا كنت متقدماً عن موعد التسليم أو متأخراً، ثم ستكتشف فجأة أن الموعد قد برز أمامك فجأة دون أنت تخطط له.

ويساعدك تنظيم الوقت على رؤية «الصورة الكبيرة» وإدارة الوقت الفعالة توفر لك نظرة أوسع للعمل كله وبدلاً من أن تواجه المفاجأة مع قدوم أوقات أكثر إنشغالاً ستتمكن من التخطيط مسبقاً ولأسابيع قادمة ويساعدك تنظيم الوقت وإدارته على أن تعرف كيف تعمل بطريقة ذكية أكثر، لا بجهد أكبر.

البعض يعتقد أن إدارة الوقت هو مجرد معرفة الوقت أو قضاء وقت منظم فى العمل وفى الراحة وفى الاتصالات وأن التحرك ضمن هذه المواعيد الزمنية يؤمن لهم التنظيم أكثر وقد يكون هذا صحيحاً جزئياً فجزء رئيسى من تنظيم إدارة الوقت هو أن تتعلم كيف تُصنف المهمات حسب أولوياتها لكن هذه النظرة البسيطة تتجاهل فائدة كبيرة تأتى بها السيطرة على الوقت، فقد يكون من الممكن أن يكون المرء منظماً ولديه أولويات مسجلة، وسيطرة على الوقت وبحيث يمضى وقتاً أقل فى العمل ويحصل على نتائج أكبر وهذا ليس عملاً سحرياً مع أنه يبدو هكذا.

وتعلم عزيزى القارئ أن إدارة الوقت الآن سيساعدك على التحضير للمستقبل والحياة كلها هى تحضير للمستقبل، وإذا أمضى المرء وقته الآن بشكل فعال فسوف يكون محضراً جيداً للمستقبل وكلما كان محضراً جيداً أكثر كلما كان أمامه خيارات أكبر، وستكون الشركة التى تعمل فيها من خيارك لا مفروضة عليك لننظر الآن إلى بعض المخاوف التى تنتاب الكثيرين حول إدارة الوقت، وهى لا أساس لها من الصحة وعدم المرونة هوأكبر مخاوف الناس، إذ يظن الكثيرون أن السير حسب جدول محدد ومكتوب يفقدهم لذة الحرية فى التصرف والاختيار.

ونظام إدارة الوقت يمكن أن يكون مرناً كما يشاء للمرء، بل الواقع يؤكد أن

أفضل نظام هو الذى يعمل كمرشد، وليس نظاماً متطلباً، على عكس الاعتقاد السائد ولن يؤدى هذا التنظيم إلى تحويل الشخص إلى « عبد » للوقت، فبرمجة الوقت لا تعنى أبداً الإلتزام بعمل أكثر، بل الواقع أن تحديد أوقات العمل مسبقاً تعنى أنك ستتمكن من الاسترخاء أكثر فى غير أوقات العمل، لأنك لن تكون قلقاً حول سير هذا العمل ومتى ستنجزه، فوقتك « منظم » على هذا الأساس والهدف ليس قضاء وقت أكبر فى العمل، بل قضاء الوقت ذاته أو أقل منه، وإنجاز الأكثر فى مدى أى وقت تعمل فيه، والعديد يخشون « التعقيد » الذى يُوحى به تنظيم الوقت لكن الواقع هو العكس، فهو يؤدى إلى « التبسيط »، وكلما زاد تعقيد النظام الذى يتبعه الإنسان، كلما زادت صعوبة استخدامه ونتيجة لهذا ستقل إمكانية استخدامه بكفاءة، ويمكن أن يضع المرء نظاماً يلائم حاجاته وذلك لتسهيل الوصول إلى الأهداف، وهناك مهارات عديدة قد لا تساعد أبداً لذا يجب استخدام المهارات التى من المحتمل أكثر أن تقود إلى الهدف المنشود وتتناسب مع شخصية مَن يملكها.

ولكى تنجح فى إدارة وقتك، يجب أن تكون قادراً على العودة إلى خطتك حين الحاجة لاستخدامها، فمن المستحيل وضع خطة تفصيلية لمستقبل بعيد دون أن يكون لديك سجلات دائمة، والأفضل كتابة الخطط المرحلية والبعيدة المدى فى مكان واحد كى نتمكن دائماً من مراجعتها، والمهم أن يكون لديك مكان واحد للمخططات والمعلومات وجداول الأعمال، ونظام إدارة الوقت هو الذى سيناسبك أفضل هو الذى تفضله، ليلائم حاجاتك وشخصيتك، ومعظم ما نتذكره هنا هو أفكار عامة قد تصلح للكثيرين ولكن قد لا تلائمك أنت بالضبط، لذا يجب أن تأخذ هذه الأفكار العامة تجعلها فى نظام ناجح لك، قم بتغيير وتعديل خطتك واجعل الخطة أكثر حزماً أو أكثر ليونة حسب تقديرك للموقف لقد مررنا جميعاً بتجربة نسيان موعد أو التزام ومن السهل أن تتذكر كتابة التزاماتك وقضاء وقت لتسجيل المواعيد لكل أسبوع ولكل يوم لكن أى وقت تقضيه فى الكتابة سيكون دون جدوى إذا لم تحتفظ باللائحة معك حين تحتاج إليها، ستصل إلى العمل لترى أن المشرف قد حدد لك ساعات عملكم للأسبوع القادم ويراجعها معك وستجدها مناسبة وتلتزم بها ولو أن المفكرة معك فستتمكن من كتابة جدول أعمالك وتبرمج كمية الوقت الضرورية، إذن خذ مفكرتك معكم أينما ذهبت فأنت لا تعرف متى ستحتاجها، وثق أن احتفاظك

بالمفكرة معك سيقلل مخاطر النسيان .

سجل دائماً المهمات والتكليفات وأرقام الهاتف أو أية معلومات مهمة وعلى الفور عليك أن تعطى أى نظام لإدارة الوقت فرصة للنجاح، جربه لفترة أى برنامج قد لا ينجح إلا إذا استخدم على الدوام، وقد يساعد كثيراً أن يكن مكان عملك، إيجابى، وأن يكون جوهر محركاً للعمل، ولا تدفع نفسك لأن تعمل إلى أن تصل لمرحلة اللامحتمل فأشياء صغيرة قد تدفعك إلى كراهية عمل ما ويبدأ رأسك يؤلمك عليك إذن أخذ مقدار تحملك بعين الإعتبار .

بعض الناس يمكن أن يجلسوا وراء مكاتبهم يعملون لساعات، البعض يرى أن ذهنه شرد بعد ساعة أو يزيد، والآخر أخذ يعمل ولا يحتاج إلى فرصة راحة، بينما الأخير إذا أراد العمل بكفاءة يجب أن يخطط لفترة راحة حسب قدراته وقد يكون من الأفضل أن تضع حاجزاً حقيقياً أو خيالياً بينك وبين العالم الخارجى وأنت تعمل، وثق أن إغلاق باب شُغلك أو مكتبك أو المكان الذى تعمل فيه قد يمنع عنك الضجيج والكثير من المقاطعات ويمكنك أن تضع على الأبواب الخارجية لوحة (الرجاء عدم الإزعاج) فهى وسيلة جيدة للقول بأنك مشغول .

••••••

كيف تنجز أكثر فى مجال العمل وما هى العوامل التى تؤثر على الأوقات المتوفرة للعمل؟!

هل جلست يوماً لتعمل ووجدت أنك بحاجة إلى آلة حاسبة متطورة وموجودة فى مكتب مجاور مثلاً وأنت ذاهب لتحضرها تقرر أن تزور زميلاً فى مكتبه لبحث أمر هام بينكما وبعد دقائق من تبادل الحديث تلمح صحيفة على المكتب وتتفحص العناوين الرئيسية وبعد ذلك تعود إلى مكتبك وقد أهدرت وقتك وجهدك دون طائل لأنك لم تخطط ولم تنفذ ما هو مطلوب.

هل تتذكر أفخاخ الوقت؟ هذا واحد منها أن لا تكون كل مواد عملك معك فتقوم بعمل أشياء جانبية وتخسر وقتاً ثميناً.

قبل أن تبدأ يومك انظر إلى برنامج عملك كل صباح وقرر ما الذى يلزمك وتأكد من أن المفكرة المسجل فيها برنامجك أمامك، وهناك عامل آخر له أهميته الكبرى فى إدارة الوقت بفاعلية وهو الحوافز فبدون حوافز كافية وبدون الإطراء يكون تنظيم إدارة الوقت مثل سيارة بدون محرك، والمحفزات نوعان داخلية أو خارجية فالحوافز الداخلية تعنى أن المرء يعمل فى عمل يتمتع به أما الحافز الخارجى فهو المكافآت التى ستحصل عليها من وراء إنجاز العمل ولكى تزيد كمية الحافز الداخلى يجب أن تعرف أية حقول من الحياة تثير اهتمامك، والدراسة هى الممر الأساسى الذى يقودك لهذا الطريق ولكن بقدر اهتماماتك أكثر بهذا الممر من المحتمل أن تصل إلى مبتغاك أكثر فالراحة النفسية عامل إيجابى يساعد على الإنجاز واستثمار الوقت.

والحوافز الخارجية قد تساعدك على إجتياز المهمات المملة الصعبة التى هى جزء من عملية وصولك إلى الهدف مثلاً أنا اخترت مهنة الصحافة وكتابة المؤلفات لأن هذه المهنة تسمح لى بالتحقيقات الصحفية والكتابة عن الأحداث الجديدة ومع ذلك أجد نفسى مضطراً لبذل الجهد والسهر لساعات طويلة من الليل لإنجاز أعمالى دون تأجيل وذلكم من أجل الحفاظ على المهنة التى أعشقها ولقد رأيت بعينى نماذج كثيرة من الناجحين الذين يحرصون على وجود مفكرة أمامهم تذكرهم دائماً ويديرون أوقاتهم بطريقة دقيقة منهم على سبيل المثال الأستاذ وليد ناصيف صاحب دار الكتاب العربى لقد

أعجبتني شخصيته الدقيقة وطريقة إدارته للوقت لذا كان النجاح بإذن الله من نصيبه.

قد تكون صورة الهدف النهائي قوة محركة وحافزة فحاول أن تتصور ماذا ستكون عليه حياتك بعد خمس أو عشر سنوات وكيف ستكون حياتك المهنية؟ فإذا لم تكن تلك الصورة جاهزة فاعمل على وجودها كي تعطى نفسك الحافز الداخلى لتعمل نحو الهدف النهائي وإذا كان لديك هدف واحد مهما كان سامياً لن يدفعكم إلى الاستيقاظ كل صباح فأنت وأنا وكلنا فى حاجة إلى أهداف وليس هدف واحد، أهداف متوسطة الأمد وأخرى قصيرة الأمد وثالثة طويلة الأمد وإحدى الطرق لتصور أهدافك بسهولة وإيجاد صلة بينهما وبين بعضها هو إنشاء ما يُسمى بـ (هرم الأهداف).

على أن يتم وضع الهدف النهائي عند قمة الهرم ثم تقسيم باقى الأهداف إلى أن تصل إلى أسفل الهرم.

وهذا الهرم (هرم الأهداف) ليس مبنياً من الحجر وبإمكانك تغييره، قد تقرر تغير مهنتك أو الطريق الموصل إلى الهدف وثق أن تغيير مهامك الأسبوعية أو اليومية تُعطيكم المزيد من الطاقة والحماس وثق أن تطوير مهاراتك هى الطريق الرئيسى نحو الهدف مهما كان.

عزيزتي القارئة.. عزيزي القارئ

كن واقعياً فى أهدافك واحذر الأوهام وركز على حقول تعطيك أفضل الفرص للتقدم، راقب ما تنجزه وثابر على وضع الأهداف، والحقيقة التى لا ريب فيها أن اختيارك لنوعية المكافأة على حُسن إدارة الوقت تعتمد على كم أنت بحاجة للمساعدة كى تحافظ على حوافزك وإذا كانت المهمة صعبة متعبة فاجعل مكافأتها أغلى ثمناً كى لا تزعزع حافزك وكقاعدة عامة يجب أن يكون حجم المكافأة مناسب لصعوبة المهمة، ويخشى الكثيرون أن تكون إرادتهم قوية بما يكفى وأن يكون طلبهم للمكافأة شيئًا يجب أن يقوموا به وإن لم يحدث يكون وسيلة لإخفاق عزيمتهم، والحقيقة التى لا ريب فيها أن مكافأة نفسك قد تكون وسيلة لتقوية انضباطك الذاتى.

تذكرى عزيزتى القارئة.. تذكر عزيزى القارئ

-أن إدارة الوقت تعنى الطرق والوسائل التى تُعين الإنسان على الاستفادة القصوى من وقته فى تحقيق أهدافه وخلق التوازن فى حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، والاستفادة المقصودة من وقته فى تحقيق أهدافه تعنى تحديد الفارق ما بين

الناجحين والفاشلين فى هذه الحياة إذ إن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات وهذه الموازنة تأتى من خلال إدارتهم لذاتهم التى تعنى إدارتهم لحياتهم ومن ثم إدارتهم لأوقاتهم، والحقيقة التى لا ريب فيها أنه لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها الإنسان لحياته وبدون تنظيم الوقت وإدارته ستسير حياة الإنسان فى كل الإتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيئاً وإن حققت شيئاً فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلكم نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

والمطلوب منك عزيزتى القارئة.. عزيزى القارئ قبل أن تبدأ فى تنفيذ أمر ما أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذى تريد تحقيقه فى هذه الحياة وما الذى تريد إنجازه ليبقى إنجاز وعلامة بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة، لا يعقل فى هذا الزمان أن تشتت ذهنك فى أكثر من اتجاه وعليكم أن تقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتى عملية تنظيم الوقت وإدارته.

تنظيم الوقت ضرورة من ضروريات الحياة وبدون تنظيم الوقت لا تستقيم أمور الحياة،فكل شيء له أوان أى وقته الذى يناسبه حتى العبادات والفرائض لها أوقاتها التى يجب أن لا نتعداها أو نؤجلها،وفى علم الإدارة يقولون أن تنظيم الوقت مصطلح غير دقيق والأصل أن يكون إدارة الوقت ولكن الناس تعودوا على مصطلح تنظيم الوقت لذلك استخدموه والحقيقة التى لا جدال فيها أن تنظيم الوقت يعنى تحديد ما تُريد أن تفعله فى فترة زمنية معينة أو مطلوب أن تفعل شئ فى وقت محدد دون تأجيل وهذا هو أساس تنظيم الوقت وهناك مَن يضيع الكثير من الوقت دون أن يدرى، يُخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعيد التخطيط وهكذا يدور فى حلقة مفرغة ولا ينهى شيئاً بل تتراكم عليه الأعمال ويزداد الضغط عليه ومن الأفضل لهذا الشخص أن يقوم بالتنفيذ مباشرة لأن الإنجاز أهم بكثير من التخطيط الذى لا يتم تنفيذه والتخطيط يجب ألا يأخذ الكثير من الوقت لأنه وسيلة وليس غاية ومن أجل التنظيم الفعال للوقت يمكنك القيام بالآتى.

١- ابحث عن قمة أعلى:

إذا قمت بتحديد هدف ثم أنجزته فعليك أن تكافئ نفسك الكثير من الناس من

حولك لا يخططون أصلاً ومَن يخطط منهم قد لا يحقق شيئاً مما خطط، فى نفس الوقت عليك ألا تقف كثيراً عند ما حققته وابحث عن هدف آخر، هدف يحتوى على تحدياً أكبر بقليل، تصور إنك شخص يتسلق جبل فتبدأ بقمة صغيرة ثم تبحث عن قمة جبل أعلى بقليل وهكذا يجب عليك أن تتدرج فى خطواتك وتنظم وقتك من أجل تحقيق أهدافك.

– تصور أن عليك تقرير ما لمديرك ما هى أول خطوة يجب أن تقوم بها؟ الجواب أن تعرف متى يجب أن تنتهى من هذا التقرير أى تقوم بتحديد الوقت وتقوم بتنظيم نفسك على أساس الوقت المتاح أمامك ثم تقوم بجمع المعلومات وهذا الأمر يعتمد على نوعية التقرير.

٢– انجز ما تريده الآن:

إذا كان مطلوب منك عمل ما، ولابد أن تقوم به اليوم، فلماذا لا تقوم به الآن لماذا التأجيل والتسويف، تصور مثلاً أن عليك إنجاز بحث يستغرق منك خمس ساعات لإنجازه لماذا لا تقوم بإنجازه فى جلسة واحدة؟ ولماذا تقوم بتقسيمه إلى عدة جلسات؟ ولماذا لا تُجرب أن تُنجز هذا البحث فى جلسة واحدة؟ وثق أن هذا الأسلوب فى العمل يجعلك أكثر فعالية لأن عقلك دائماً لا يُفكر إلا فى مهمة واحدة فى الوقت الواحد، وعندما تقوم بعمل ما ثم تنتقل إلى عمل آخر يضيع الكثير من الوقت ومن طاقة عقلك فى عملية الإنتقال هذه، حاول أن تتذكر لحظة أو يوماً كنت فيه تنجز عملك بفاعلية عالية، فى الغالب سيكون عقلك فى هذا اليوم أو فى هذه اللحظة مركزاً على شيء واحد فقط ولم يقاطعك أحد أو أى شئ آخر أدى إلى انشغالك.

والحقيقة التى لا جدال فيها أن تركيز العقل على مهمة واحدة يشبه تحليق الطائرة وتحتاج الطائرة فى بداية التحليق إلى طاقة كبيرة للطيران وبعد ذلك يكون التحليق سهلاً ولا يستهلك الكثير من الطاقة وكذلك تركيز العقل على عمل محدد، أنت تحتاج فى البداية إلى بعض الوقت لكى تركز انتباهك على عمل ما وبعد ذلك سترى أنك تنجز العمل بشكل أسرع وأكثر فاعلية ولكن إن قاطعك أحدهم سيتغير الوضع تماماً وثق أن تقسيم العمل وإنجازه فى أوقات مختلفة يستهلك الوقت وقد يدفعكم إلى أن تؤجل إنجاز جزء منه أو تتكاسل بينما إنجاز العمل فى جلسة واحدة قد يجعلك تنجز كل أو معظم العمل فى هذه الجلسة وتوفر على نفسك الكثير من الوقت.

٣- اجمع كل شئ تريد فعله:

إذا أردت فعلاً أن تحصل على راحة العقل فاجمع كل شئ تريد فعله ودونه وبعد ذلك قرر ما الذى ستفعله تجاهه؟ بعض المهام لا تحتاج سوى دقائق قليلة، إنجزها فوراً، ستتخلص بهذا الأسلوب من بعض المهمات، وستبقى لديك مهمات أخرى تحتاج لوقت أطول، ضعها فى قائمة أعمالك، وبعض المشاريع والأفكار يجب أن تضعها فى قائمة الانتظار أو قائمة (فى يوما ما) فمثلاً تريد السفر إلى اليابان فى وقت ما فى المستقبل، ربما بعد سنتين أو ثلاث سنوات، ضع هذه النقطة فى قائمة الإنتظار، هناك أمور كثيرة تُريد أن تفعلها لكن لم تُحدد وقتاً ما لإنجازها هذه يجب أن تضعها فى قائمة منفصلة ولا تترك عقلك يذكرك بها بين حين وآخر.

وهناك أعمال يجب ألا تقوم بها، أعمال لا تحقق أهدافك، ولم تعد هناك حاجة لإنجازها، تخلص منها ولا تلزم نفسك بإنجاز كل شئ لأنك فكرت فيه فى الماضى، إنجز ما هو مطلوب فقط.

٤- الحد الأدنى من التنظيم:

لابد أن يكون لدينا جميعاً الحد الأدنى من التنظيم، إذا كنت تشكو من ضيق الوقت وكثرة الأعمال فاصنع معروفاً لنفسك ودون ما عليك فعله، هذا أقل شئ يمكنك أن تفعله، أكتب ما عليك ٘ن تفعله غداً فى ورقة أو فى هاتفك النقال أو حاسوبك المحمول أو بأى وسيلة أخرى، لا تكن واثقاً بذاكرتك لأن الذاكرة ستخونك كثيراً، اكتب لأن هذا يزيل بعض الحمل عن عقلك فيجعلك أكثر استرخاء، عقلك يدرك أن أعمالكم قد كُتبت فى مك٘ان آمن ويمكنه أن يفكر فى أشياء أخرى، إنها الحقيقة التى لا جدال فيها لابد من تنظيم تفكيرك وتنظيم أعمالك ويمكنك أن تُحسن هذا الأسلوب قليلاً، والأعمال التى يجب أن تقوم بتنفيذها مقسمة إلى نوعين: الأول مُحدد بيوم أو وقت محدد، والثانى غير مرتبط بأى وقت فمثلاً لديك موعد عند طبيب الأسنان فى يوم ما، وعليك إجراء إتصال بشخص ما فى اى وقت من يوم محدد، هذه الأعمال عليك أن تضعها فى المفكرة أوأى وسيلة أخرى يمكنها أن تُذكرك بهذه الأعمال، بعض برامج الحواسيب توفر وسيلة لتدوين هذه الأعمال وتنبهك قبل حلول موعدها، ربما هاتفك النقال يحوى مثل هذه الخاصية فحاول أن تستفيد من أى وسيلة تناسبك.

أما النوع الثانى من الأعمال الذى لا يرتبط بأى وقت محدد عليك أن تضعها فى قائمة، ثم تنجز هذه الأعمال فى الوقت المناسب لك، هذا فى اعتقادى هو الحد الأدنى من التنظيم، وإن لم تستخدمه فبكل تأكيد ستنسى إنجاز الكثير من الأمور، ويزداد الضغط عليك ويزداد لوم الآخرين لك بسبب نسيانك بعض الأعمال فأرح أعصابك ونظم نفسك ولو قليلاً فى البداية.

٥- تخلص من كل شئ لا تحتاجه:

هذه النقطة تبدو سهلة لكن بعض التجارب والمشاهدات أثبتت أنها صعبة لدى البعض وشبه مستحيلة لدى البعض الآخر وأنا شخصياً لا أجد شئ أسهل من التخلص من ممتلكاتى غير الهامة، وأراجع أوراق دائماً لأتخلص من ما لا أحتاجه ولم يحدث مرة أن احتجت لورقة تخلصت منها سابقاً، مكتبتى الآن أصبحت صغيرة جداً مقارنة مع مكتبتى قبل ثلاث سنوات، أكثر الهواتف النقالة التى اشتريتها إما قمت ببيعها بسعر رخيص بعد فترة أو أعطيها لشخص ما، ودائماً أحاول التخلص من كل شئ لا أحتاجه.

الكثير من الناس يجمعون الأوراق، المجلات التى يريدون قراءتها، والكتب، والصور، والساعات، وهواتف نقالة، وهدايا تذكارية، والملابس وغيرها الكثير من الأشياء ولا يتخلصون من شئ أبداً، فتضيع أوقاتهم فى تنظيم وترتيب وتخزين كل هذه الممتلكات، وغالباً ما تكون لديهم عادة الاحتفاظ بهذه الأشياء ونرى البعض يتباهى ويقول لقد أنفقت ٥٠ جنيهاً لشراء هذه الساعة و١٤٠٠ جنيه لشراء هذا الهاتف، ومع إنه اشترى هاتفاً آخر ولا يستخدم القديم إلا أنه لا يُريد التخلص من القديم لأن التخلص من القديم يعنى الخسارة ولا أدرى كيف يكون الاحتفاظ بالهاتف القديم يعنى أنه لم يخسر شيئاً! فعدم الاستخدام يتساوى مع التخلص من الأشياء التى لا تحتاجها، البعض طبعاً يتحجج بأنه قد يحتاج إلى هذا الشئ أو ذلك فى المستقبل، (وقد) هذه تتسبب فى تراكم الأشياء بدون فائدة والأشياء المتراكمة مصدر من مصادر إضاعة الوقت، جرب أن تُعطى الآخرين بعض ما تحتفظ به فمثلاً الملابس القديمة والنظيفة التى لم تعد تلبسها تبرع بها، أهد ما لديك للآخرين مما تحتاجه فعلاً، وتخلص من كل الأوراق التى لا تحتاجها والتى تشك فى حاجتك لها إحتفظ بها فى صناديق لمدة ثلاثة أشهر، بعد ذلك تخلص منها فأنت فى الغالب لا تحتاجها.

باختصار: بسط حياتك بقدر الإمكان، فى وقتنا هذا كل شئ يسير بنا نحو التعقيد، وتخزين الأشياء لا يزيد حياتنا إلا تعقيداً فتخلص من الأشياء التى لا تحتاجها فوراً.



الفصل السادس

إدارة الوقت بفاعلية

لمواجهة ضغوط العمل



حقيقة صعود العمل وإدارة الوقت

من المتعارف عليه أن ضغوط العمل تكون أحياناً بسبب ضيق الوقت وعدم التمكن من إنجاز المطلوب فى العمل.

■ **ضغوط العمل ومدى ارتباطها بإدارة الوقت :**

هناك علاقة وثيقة ما بين ضغوط العمل وإدارة الوقت بفاعلية والاستغلال الفعال للوقت وعند الحديث عن ضغوط العمل ومدى ارتباطها بإدارة الوقت لابد من الإشارة إلى مجموعة من العناصر التى لها تأثير مباشر على أسباب الضغوط وآثارها فى بيئة العمل والتي من خلالها نكشف بعض المتاعب في بيئة العمل والتى بدورها تسبب هدراً كبيراً فى الوقت، ولابد من التعامل مع هذه الآثار بحرفية مهنية للتعرف على الأسباب والمسببات وطرق علاجها حتى نتمكن من خلق بيئة صالحة وأجواء نقية تساعد المنظمين والإداريين والمدراء على توزيع العمل بكفاءة واقتدار دون عوائق حتى يتم إنجاز العمل بصورته المطلوبة.

وضغوط العمل قضية لازمت الإنسان فى حياته منذ زمن حيث وجد ليعمل ومن العمل تصدر المشقة والعناء وقد ترتب على هذا الشقاء والكد تعرض الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات التى ترتب عليها تعاسته وتراكم المشكلات عليه من كل صوب مما أدى إلى ازدياد الضغوط عليه مما جعل المهنيين والمتخصصين يحتارون فى وضع وصف دقيق لمعنى ومفهوم ضغوط العمل والضغوط بصفة عامة.

■ **ما هى الضغوط ؟**

يمكن تعريف الضغوط بأنها ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية أو بيئية أو تنظيمية أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد تخلق حالة من عدم التوازن تُجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعى.

ويمكن القول: إن الضغوط عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها.

والتوتر هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغوط وهو رد الفعل غير المناسب تجاه مجموعة الضغوط الحياتية.

والتوتر التنظيمى فى مجال العمل هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها، وهناك عوامل ذاتية وموضوعية تؤدى إلى ضغوط العمل.

■ **العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية لضغوط العمل :**

الحقيقة التى لا جدال فيها أن منظمات الأعمال «المؤسسة - الشركة - المصلحة»، هى وحدة عمل متكاملة تشمل الإمكانات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة، وتعتبر كفاءة منظمة الأعمال أمراً حتمياً لتحيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ولعل العنصر البشرى هو أحد العناصر المتغيرة والمتميزة بالسمة الظاهرة فى العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيسى للتنمية الاجتماعية الذى هو هدف منشود أيضاً فيها.

وربما أن ضغط العمل يحدث إرهاقًا نفسياً يعترى العاملين فى بيئة العمل نتيجة التراكمات المتعددة والعوامل المختلفة التى قد تنشط أحياناً وقد تفتر أحيانًا أخرى حيث تصيبه بحالة من الإرهاق تسبب له مجموعة من الضغوط والإرهاق النفسى على المدى البعيد وقد تخلق أحياناً حالة من عدم الاتزان تفقده التركيز مما لا يمكنه من إدارة وقته بكفاءة عالية تختلط فيها المهام مع بعضها البعض وتضعف لديه عملية تقدير الأولويات والإصابة بحالة من عدم التخطيط السليم لوقته وتنظيمه بشكل يسمح له بأداء العمل بصورة مُرضية ومقبولة.

ولاشك أن ضغوط العمل فى ظل تقدم علم السلوك الإنسانى لا ترجع إلى سبب واحد وإنما إلى مجموعة من الأسباب والعوامل بعضها يختص بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يختص بالفرد ذاته ومن ثم إذا لم يستطع الفرد استحداث تغيير فى البيئة التنظيمية والذى يندر أن يتم لذا يتطلب من الفرد إحداث نوع من التغيير فى عادته وأساليب مواجهته لضغوط العمل ولابد من التعرف أولاً على المسببات التنظيمية لضغوط العمل أو بمعنى أوضح عوامل البيئة التنظيمية أو الخارجية التى يمكن أن تكون سبباً لتلك الضغوط.

■ **المسببات التنظيمية لضغوط العمل الخارجية :**

يمكن إيجاز أهم المسببات التنظيمية لضغوط العمل فى النقاط التالية :

١- إذا زادت صعوبة العمل على قدرة الفرد وإمكاناته وأصبح غيرقادر على القيام

بأعماله يشعر بضغوط نفسية بالغة.

٢- إحساس الفرد بضغوط نفسية لمطالب رئيسه المبالغ فيها أو لأساليب الضغط التى يمارسها عليه.

٣- عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام مما يؤدى إلى شعور الفرد الذى يعمل كثيراً بالضغوط الواقعة عليه.

٤- تعارض أو تناقض الأدوار التى يلعبها الفرد فى التنظيم أو المؤسسة.

٥- نظام العمل القائم على التنافس الفردى لا الجماعى مما يؤدى إلى تعرض الفرد لضغوط نفسية بالغة.

٦- التنافس على موارد العمل المحدودة مما يؤدى إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام المناطة بهم.

■ **المسببات الذاتية لضغوط العمل الداخلية:**

يمكن إيجاز أهم المسببات الذاتية لضغوط العمل الداخلية فى عوامل بناء الشخصية فى النقاط التالية:

١- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.

٢- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق النفسى الاجتماعى مع جماعة العمل والمدير.

٣- ازدياد مستوى طموح الفرد عن مستوى قدراته الفعلية.

٤- ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعاً بدقة بالغة.

٥- اختلال العلاقات الإنسانية فى البيئة التنظيمية يؤدى ببعض الأفراد إلى الانزواء أو الانسحاب.

■ **عناصر ضغوط العمل الموضوعية:**

تتعدد المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل والتى يمكن إيجازها فى النقاط التالية:

١- المرتبة الوظيفية.

٢- تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة العاملين.

٣- عدم الإحساس بالاستقلالية فى أداء أو إدارة العمل.

٤- العمل المؤدى على وتيرة واحدة «العمل الروتينى».
٥- خطورة العمل.
٦- بيئة العمل المادية.
٧- المسؤولية عن الآخرين فى العمل.
٨- الإجهاد التام سواء البدنى أو النفسى.

أولاً: المرتبة الوظيفية:

تشير كل الدلائل فى بيئة العمل على أن ازدياد الرضا الوظيفى إنما ينبع عادة من الأعمال التى يتمتع صاحبها بدخل عالٍ مصحوباً بمرتبة عالية.

وهناك علاقة طردية «مضطردة» بين الصحة العامة للعاملين ونوعية العمل الذى يمارسونه وخاصة فى الإدارة العليا أما الوظائف التى فى أدنى السلم الوظيفى عادة ما تكون سبباً لتوليد الشعور لدى العاملين بعدم الاحترام أو تقدير الذات وقد يكون هذا الوضع سبباً مباشراً من أسباب ازدياد حدة الضغوط على العاملين.

ثانياً: تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة العامل:

يعتبر العمل عبءاً على العامل عندما يكون أكثر من طاقته ويتضح هذا عند ممارسة بعض الأعمال الصعبة والتى تتطلب جهداً جسيماً وكبيراً مع عدم إعطاء العامل الوقت الكافى للقيام بهذا العمل ولقد دلت كثير من الإحصائيات والدراسات على أن هناك علاقة ما بين اعتلال الصحة النفسية للعامل من جانب وصعوبة العمل وقصر الوقت المخصص للإنجاز من جانب آخر، كما أن المشرفين والمدراء الذين تتطلب أعمالهم قضاء وقت أكثر فى بيئة العمل خاصة عند ممارسة الاتصالات الهاتفية والاجتماعات ومقابلة العملاء والجمهور يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل.

ثالثاً: عدم الإحساس بالاستقلالية فى إدارة العمل:

تشير كثير من الدراسات إلى أهمية الاستقلالية فى بيئة العمل وعلى مدى تأثيرها النفسى على العاملين وقد وجد أن هناك علاقة مضطردة بين ما يتمتع به العامل من استقلالية وبين مقاييس اعتبار الذات، وكلما كانت ممارسة الاستقلالية فى بيئة العمل أكثر كلما كانت اعتبارات الذات أعلى، وتعتبر عدم الاستقلالية من أهم المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل نظراً لأن العاملين فى بيئة العمل يكونون تحت مراقبة المشرفين مراقبة دقيقة وصارمة مما يفقد العامل أى إحساس بالإستقلالية

وخاصة وأنه ليس جزءاً من التنظيم بسبب عدم مشاركته فى إنتاجية أكبر.

رابعاً : البيئة المادية :

تعتبر بيئة العمل المادية من أكثر العوامل تأثيراً عى الأفراد وسبباً مباشراً من أسباب نشوء ضغوط العمل ومن أمثلة ذلك سوء حالة المبانى والحرارة والبرودة أو التغيير المفاجئ لأوقات العمل أو سوء الأجهزة والمعدات أو استخدام تقنيات أعلى من قدرات العاملين أو معدات قديمة كثيرة الأعطال ما يتسبب بُطء فى الإنتاج.

خامساً : الإجهاد التام البدنى أو النفسى :

يعتبر الإجهاد التام البدنى أو النفسى من الأنواع الفريدة للضغوط ويحدث هذا عادة للعاملين والمدراء الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور ولعل السبب فى ذلك أن طبيعة عملهم قد تكون سبباً مباشراً فى ازدياد الضغوط عيهم خاصة عند مقابلة الجمهور الذين قد تكون طبائعهم وأنماط الشخصية لديهم ممن يتصفون بالاحتداد أو الغضب السريع أو الفظاظة أو الإندفاعية أو اللاعقلانية أو الإلحاح أو صعوبة الإتصال بهم لعوائق النطق أو اللغة، وهو بالطبع ما يُمثل إهدار وإضاعة للوقت والجهد معاً.

■ **أشهر وأهم الحلول لمشاكل ضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية :**

يمكن إيجاز أهم الحلول التنظيمية لمشاكل ضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط الآتية :

١- تفويض السلطة.

٢- إدارة الوقت بفاعلية.

٣- التخطيط الصحيح.

٤- العمل على إزالة غموض الدور وصراع الأدوار.

٥- حل الخلافات فى بيئة العمل.

٦- تفعيل آلية الاتصال.

٧- تشخيص المشكلات والعمل على حلها.

٨- تفعيل قاعدة البيانات وتنويع مصادرها.

٩- التعامل مع التقنيات الحديثة بموضوعية.

١٠- تدريب وتطوير القوى البشرية.

١١- الإثراء الوظيفى.

١٢- التوسع الوظيفى.

■ أشهر وأهم الحلول الشخصية والسلوكية والنفسية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية:

يمكن إيجاز أهم الحلول الشخصية أو السلوكية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط التالية:

١- الراحة.

٢- الرياضة.

٣- التغذية.

٤- تغيير بعض العادات السلوكية.

ويمكن إيجاز أهم الحلول النفسية لضغوط العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط التالية:

١- استعن بمن تثق بهم بطرح مشكلاتك عليهم.

٢- شارك الآخرين وناصرهم على حل مشكلاتهم.

٣- لا تكبت أحاسيسك تجاه الأحداث المتجددة.

٤- لا تنعزل عن الآخرين وحاول أن تكون اجتماعيًا بشكل متوازن.

٥- غير اتجاهاتك للأفضل.

■ أهم مصادر الضغوط الشخصية المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية:

يمكن إيجاز أهم مصادر الضغوط الشخصية المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط التالية:

١- عدم الشعور بأهمية العمل.

٢- وجود الطموح المحبط.

٣- عدم وجود اهتمام بالعمل.

٤- وجود نوع من القلق.

٥- وجود نوع من الانفعال.

٦- تحمل الغموض ووجوده.

٧- صعوبة المواصلات من وإلى العمل.

٨- المشكلات المالية المتمثلة فى قلة الأجور وزيادة الأعباء المالية.

٩- المشكلات العائلية.

١٠- مشاكل نفسية شخصية.

■ **مصادر الضغوط فى بيئة العمل المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية:**

يمكن إيجاز أهم مصادر الضغوط فى بيئة العمل «المناخ التنظيمى» المؤثرة على إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط الآتية:

١- عدم المشاركة.

٢- وجود البيروقراطية.

٣- الإكراه على الطاعة.

٤- كثرة الأوامر.

٥- الثقافة السائدة فى منظمة الأعمال.

■ **مصادر الضغوط فى بيئة العمل بسبب دور منظمة الأعمال:**

يمكن إيجاز مصادر الضغوط فى بيئة العمل بسبب دور منظمة الأعمال والذى يؤدى إلى عدم إدارة الوقت بفاعلية فى النقاط التالية:

١- صراع الأدوار.

٢- غموض الأدوار.

٣- خلل فى المسؤولية الإشرافية.

٤- عدم استغلال القدرات المتاحة لدى العاملين.

٥- إعطاء مسئوليات أكبر لبعض العاملين أكبر من قدراتهم.

٦- الملل من بيئة العمل.

٧- البيئة المادية غير المناسبة «ضعف الأجر».

٨- متطلبات العمل الكبيرة.

٩- كثرة المعلومات.

١٠- طبيعة العمل الشاقة.

١١- سوء العلاقة بين الزملاء والمرؤوسين والرؤساء.

••••••

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

سبق أن تحدثنا عن أهم الصعوبات التى تواجه الأفراد فى بيئة العمل كضغوط شخصية تقع عليهم حيث تم تصنيفها إلى عدة أسباب ومسببات من الصعب جداً إيجاد نموذج يتفق عليه فى تصنيف ومعالجة أسباب ضغوط العمل فمن الباحثين من يؤكد على التركيز على سبب معين لأحد الأسباب الرئيسية بينما يغفله كثير من الباحثين إغفالاً تاماً ولأن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظمة تعتبر أحد الأسباب الرئيسية التى تلعب دوراً مهماً فى إدارة الوقت ويمكن القول إن من أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هى:

* ثقافة المنظمة.
* طبيعة المنظمة.
* عبء العمل.
* الإحباط الوظيفى.
* العمليات التنظيمية.
* ظروف العمل المادية.
* التغيير فى بيئة العمل.

وسيتم شرح هذه المتغيرات وإبداء أسبابها ومدى تأثيرها على المنظمات على النحو التالى:

أولاً - ثقافة المنظمة:

إذا كان لأفراد شخصياتهم التى تميزهم عن الآخرين فإن لمنظمات العمل التى يعمل بها الأفراد أيضاً شخصيتها التى تميزها عن المنظمات الأخرى والتى لها دور أساسى فى زيادة أو نقص ضغوط العمل التى تصيب الأفراد داخل هذه المنظمات، هذه الشخصية التنظيمية هو ما يطلق عليها بمفهوم ثقافة المنظمة.

إن تعريف الثقافة التنظيمية وإن اختلف المؤلفون فيما بينهم فإن هذه التعريفات تنظر إلى أن القيم هى الجوهر فى الثقافة التنظيمية والتى تتمثل فى المعتقدات السائدة فى أى تنظيم كان وتحدد ما هو مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم.

فلذا فهى تشكل الأساس الذى يستخدمه أعضاء التنظيم من أجل تقييم المواقف والتصرفات والأشياء والناس الذين هم بداخل المنظمة، وهذه القيم التى ينقلها الأفراد من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية التى لها دور أساسى فى التأثير على الأفراد، وهى التى تحدد الدور الذى يلعبه الفرد فى عمله وطريقة تعامله مع الغير داخل المنظمة.

إن المنظمات تتوقع من الأفراد العاملين بها أن يتبنوا كل القيم التنظيمية السائدة بها ويعكسونها فى سلوكهم، وإذا لم يستطع الأفراد تبنى هذه القيم والتى هى فى الغالب تمثل قيم الإدارة العليا فإن هذا يعنى حدوث فجوة بين الطرفين والتى قد تجد تعارضاً بين القيم التى يؤمن بها الأفراد والقيم التى تؤمن بها المنظمة.

وأهم المتغيرات والتى لها علاقة قوية بضغوط العمل هى:

١- فلسفة المنظمة.

٢- بناء المنظمة.

٣- قواعد السلوك السارية فى المنظمة.

١- فلسفة المنظمة:

تعد فلسفة المنظمة من أهم الأمور التى يمكن أن تلاحظ بسهولة وهى التى تعكس لنا ثقافة المنظمة حيث تكون هذه الفلسفة فى الغالب متمثلة فى أهداف المنظمة وغاياتها وفى الطريقة التى تتبعها فى تحقيق أهدافها وهى التى تسمى فى العرف الإدارى بالسياسات والاستراتيجيات.

إن سمعة المنظمة تتمثل فى الطريقة التى تعامل بها موظفيها والتى سوف تعطينا دلالات على فلسفتها فيما يتعلق بمعاملاتها للقوى الموجودة بها، هذه الطريقة من فلسفة المنظمة الإدارية تظهر واضحة فى السياسات والإجراءات وكذلك التصرفات التى تتبناها المنظمة فى عملها اليومى ولهذا فإن ردود الفعل التى تصدر عن الموظفين والدرجة التى يتفقون فيها مع درجة فلسفة المنظمة تعتبر أمراً مهما للثقافة التنظيمية الملائمة ويتضح ذلك جليًا فى فلسفة المنظمة وتبنيها مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أو قد نلاحظه فى حالة اختيار الأفراد على أساس أهداف المنظمة وليس بناءً على رغبتهم الشخصية، ولذا يمكن القول بأن فلسفة المنظمة فى هذه الحالة غير سليمة وأنها سوف تترك آثاراً سلبية على المنظمة.

إن عملية الاختيار للموظفين وطريقة تعامل المنظمة معها ما هو إلا دليل على تأثير فلسفة المنظمة على أفرادها وبالتالى تشكل نوعاً من الضغوط التى يتعرضون لها.

٢- بناء المنظمة:

إن بناء المنظمة ما هو إلا إنعكاس آخر من ثقافة المنظمة التي تؤثر فى ضغوط العمل، وبناء المنظمات يعبر عنه عادة بفلسفتها وهى التى تمثل جزءاً من ثقافتها حيث إنه يمثل إطاراً تتحدد من خلاله العلاقة الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لكل فرد منهم فى المنظمة.

ومن أمثلة ذلك إيمان المنظمة ومشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارات للخطوات التى سوف تساعدها فى استخدام أسلوب اللا مركزية الذى يتيح للعاملين فى المستويات الإدارية المتوسطة حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من القوى العاملة.

ويمكن لأى منظمة أن تستجيب من خلال الوحدات الإدارية الموجودة بها بسرعة لكل المواقف التى تحتاج إلى قرارات سريعة حيث تساعد الأفراد على إظهار الحماس لتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وبالمقابل إذا كانت الإدارة العليا فى التنظيم ترغب فى أن تحتفظ بالقرارت تحت تصرفها فإنها تعمد إلى الأسلوب المركزى فى اتخاذ القرار.

وبصفة عامة يمكننا القول بأن مواقع الأفراد ضمن الهيكل التنظيمى يحدد نوع مسببات الضغوط له فالإدارى فى مستوى الإدارة العليا يتعرض للضغوط الخارجية إضافة إلى بيئة عمله بينما يعانى العاملون فى الإدارة الوسطى من صراع الأدوار أما ازدياد نسبة الشكاوى عند المستوى الأدنى من التنظيم فهو نتيجة عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات وعدم مشاركتهم فى اتخاذ القرارات التى تعمل لصالحهم.

٣- قواعد السلوك السارية فى المنظمة:

إن ثقافة المنظمة تشكل إلى حد كبير قواعد السلوك السارية بها ذلك أن هذه الأخلاق والأعراف التنظيمية إنما تعد انعكاساً للقيم السائدة بها والتى تعمل بموجبها ولذا فإن التزام الأفراد فى التنظيمات إنما يعبر عن التزام حقيقى بأعراف المنظمة وهو من الصفات الصحية فى البيئة التنظيمية وهو بدوره يحقق للتنظيم فائدتين هما: المحافظة على الإستقرار المالى وقدرتها على النمو.

إن كثيراً من المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تضع قواعد خاصة بالسلوك تبين من خلالها السلوك المقبول لدى المنظمات وضرورة التزام الأعضاء بهذا النوع من

السلوك وقد تضع أحياناً بعض القواعد المنظمة للسلوك والتى يصعب تفسيرها والتى قد لا تراعى الفروق الفردية بين الموظفين وظروفهم الشخصية « ومثال ذلك التأخر عن الدوام لمرة واحدة رغم أن هذا النوع من الموظفين عديم التأخر وقد يتعرض للمساءلة والحساب » . هذا النوع من القواعد والسياسات قد تعرض كثيراً من الموظفين لكثير من الضغوط خاصة عندما يشعرون أنه لا تميز بينهم حسب إمكاناتهم وظروفهم ولذا نجد أن كثيراً من الموظفين دائماً يسعى للبحث عن منظمة أخرى إذا شددت قواعد السلوك وهددت المنظمات بالعقوبات .

الواجبات التى يجب اتباعها	الواجبات التى يجب الامتناع عنها
* أداء مهام الوظيفة . * تنفيذ أوامر الرؤساء * احترام الرؤساء * مراعاة آداب اللياقة . * الترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة .	* توجيه النقد أو اللوم للحكومة . * إفشاء الأسرار الوظيفية * إساءة استعمال السلطة . * استغلال النفوذ . * قبول الرشوة أو الهدايا . * الجمع بين الوظيفة والعمل الخاص . * الجمع بين وظيفتين .

ثانياً : طبيعة الوظيفة :

تعد الوظيفة مصدراً من مصادر الرضا والضغوط فى العمل لدى الأفراد لما تتصف به الوظيفة من مجموعة من الصفات التى تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء كان بالنسبة لفئة الوظيفة أو المكانة التى تتيحها لشاغلها علماً أن طبيعة الوظيفة والحيوية التى تضفيها على الأفراد العاملين بها لها ثلاثة جوانب ذات علاقة بالوظيفة هى :

* الفئة الوظيفية .
* المكانة الوظيفية .
* عبء العمل .

١ - الفئة الوظيفية :

عند التأمل لعدد من الوظائف فى كثير من المنظمات نجد أن هذه الوظائف متباينة

فيما بينها من حيث مهامها والمواصفات التى تميزها والتبعات التى تلقيها على من يشغلها ونجد هذا التباين أشد وضوحاً داخل الفئات نفسها من حيث المواصفات والشروط فالذى يعمل فى موقع إدارى رفيع يختلف عن الموظف العادى، لذا نجد أن العلاقة بين ضغوط العمل والفئات الوظيفية موضع اهتمام من قِبل كثير من الباحثين فى هذا المجال فنجد إحدى الإحصائيات تشير إلى أن أغلب أسباب الوفاة للموظفين كانت نتيجة لضغوط العمل.

٢- المكانة الوظيفية:

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لإرتفاع معدلات الضغوط فى بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة فى المراكز القيادية والتى لها علاقة مباشرة بالجمهور فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز فى اتخاذ القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيراً منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التى يعملون بها، على أن الضغوط الناتجة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم فى الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدداً من المسئوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التى يشغلونها.

ثالثاً: عبء العمل:

تختلف طبائع البشر فى تحمل أعباء العمل حيث إن هذه الصفة تختلف من شخص إلى آخر إذ يميل بعض الناس إلى الأعمال التى تفرض طبيعتها إثبات الذات والتحدى والتجديد وهذا النوع من الأعمال نجد أصحابها مشغولين بدرجة كبيرة من الإنهاك كما أن هذا النوع من الأعمال تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم وتجدهم فى الغالب سعداء فيما يقومون به خاصة عندما تكون هذه الأعمال ذات طابع يزيد الضغوط عليهم.

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فإننا سنستعرض نوعين منها هما:

* عبء العمل الزائد.
* عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة).

١- عبء العمل الزائد :

إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سبباً فى زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب على ذلك من كثرة الأخطاء وتدنى مستوى الصحة لدى الموظف، لذا يعتبر هذا العمل عبءاً ثقيلاً على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكانياته وقد يعود هذا أيضاً إلى طبيعة الأعمال التى تتطلب سرعة فى الإنجاز فى أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه مما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بسبب قضائه وقتاً طويلاً فى إنجاز الأعمال المطلوبه.

٢- عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة) :

إذا كان عبء العمل الزائد الذى يفوق طاقة الموظف فى بيئة العمل يمثل سبباً رئيسياً من مصادر الضغط على الموظف فإن قلة أو ندرة عبء العمل تؤدى بالفرد إلى البطالة المقنعة والتى تعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط.

إن قلة العمل لا تؤدى إلى استثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدى ذلك إلى الشعور بالخوف والقلق وتلمس الأعذار أو التمارض أو الإهمال وذلك لشعورهم بعدم أهيمتهم بالعمل وبالمنظمات بصفة عامة.

- القدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة.
- القدرة على قبول مطالب المنظمة والتى تتعارض مع مصالح المنظمة.
- التكيف مع طريقة التفكير والسلوك السائدة فى المنظمة أو لدى جماعة العمل فى المجالات التى لا تتصل مباشرة بأداء العمل.
- مواصلة التعليم فى غير وقت المنظمة.
- المحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة.
- تمثل قيم وأهداف المنظمة، كما لو كانت قيم وأهداف الشخص ذاته.
- القدرة على ملاحظة ما يجب أن ينبغى تأديته والمبادرة بالتصرف الملائم.

فالفرد له توقعات من المنظمة للعمل الذى يقوم به والأشياء التى ينبغى للمنظمة أن تقدمها له وفى المقابل نجد أن المنظمة هى الأخرى لديها توقعاتها من الفرد بخصوص ما يجب عليه من القيام به من الأعمال حسب الدور المسند له ولذا نجد أن النجاح بينهم يعتمد إلى حد كبير على التوافق بين احتياجات الفرد وبين احتياجات وتوقعات المنظمة منه.

إن هذا الدور المتوقع من الطرفين لا يواكبه النجاح المتوقع من الفرد تجاه المنظمة وليس سهلاً حدوثه حيث إن هناك بعض المعلومات الخاصة بدور الفرد والتى لا تكون متوفرة أو كاملة أحياناً كذلك قد تكون هناك مشكلة أخرى تتمثل فى عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين فى المنظمة وهاتان المشكلتان يمكن التعبير عنها بما يسمى غموض الدور وصراع الدور.

١- غموض الدور:

ينشأ غموض الأدوار فى المنظماتت بالنسبة للأفراد العاملين عندما تكون لديهم معلومات ناقصة أو غير كاملة تمكنهم من أداء أعمالهم بالصورة المطلوبة وبطريقة مرضية فقد يكون الفرد بهذه الحالة على غير دراية بطبيعة عمله أو أهداف المنظمة.أو الإجراءات المتبعة أو قد يكون غير متأكد بخصوص المجال أو المسئوليات المتعلقة بعمله وقد تزداد حيرة كثير من الأفراد عندما لا تكون لديهم تغذية مرتدة من قبل المدراء تبين مدى إخفاقه أو نجاحه بالعمل وبالطريقة التى يعمل بها، وفى أحايين كثيرة قد يتلقى تغذية مرتدة توضح له الأخطاء التى يقع بها دون الإشادة بعمله وبالإيجابيات التى قدمها للعمل، قد يمثل هذا مصدراً من مصادر الضغوط عليه ويمكن حصر غموض الدور بأربعة أشياء هى:

١- عدم إيصال المعلومات الكافية.

٢- تقديم معلومات غير كافية أو مشوشة.

٣- عدم وضوح السلوكيات التى تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.

٤- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع منه.

٢- صراع الدور:

المقصود بصراع الأدوار (تعارض مطالب العمل للفرد التى يجب عليه الوفاء والقيام بها) فنجد أن بعض الأفراد فى بيئة العمل يشعرون بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة التى تناط بهم وتقودهم فى نهاية الأمر إلى الفشل أو العجز عن تحقيقها - كلياً أو جزئياً وفى الغالب فإن صراع الدور فى المنظمات يتخذ عدة صور منها:

* تعارض لمطالب العمل من حيث الأولويات.
* تعارض الحاجات الفردية مع متطلبات المنظمة.
* تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة.

خامساً : العمليات التنظيمية :

يقصد بالعمليات التنظيمة (جميع الممارسات الإدارية التى تهدف إلى التوجيه وتنسيق جهد الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة) .

إن ممارسة العمليات التنظيمية بشكل سليم سيؤدى إلى تحسين العلاقة القائمة بين الموظف وبين المنظمة مما يؤدى إلى تعزيز ورفع درجة الرضا الوظيفى لدى العاملين وبالتالى زيادة إنتاجية العمل وفى المقابل إذا كانت هذه العمليات تمارس بطريقة خاطئة أو شئ من الضعف أو التعسف أو العشوائية فإنها ستكون مصدراً من مصادر الضغوط فى العمل وقد تؤدى هذه الحالة مع المواجهة إلى المنظمة وإدارتها والتباطؤ فى أداء العمل وانخفاض الروح المعنوية وقد يضطر بعض الأفراد إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر .

ولأن العمليات التنظيمية متعددة فإنه لابد من الإشادة ببعض العمليات مثل :

* نطاق الإشراف .
* اتخاذ القرارات .
* الدوافع .
* الاتصال .
* تقويم الأداء .
* التطور الوظيفى .

سادساً : ظروف العمل المادية :

تلعب ظروف العمل المادية دوراً رئيسياً فى زيادة الضغوط على الأفراد فى بيئة العمل ومنها الضوضاء والضوء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب ولقد استطاع الإنسان التكيف مع البيئة التى حوله من حيث جلب كل الوسائل الملائمة لعملية التكيف والتى من خلالها يتم توفير بيئة مادية مناسبة تساعده على القيام بالعمل بكل كفاءة واقتدار وتوفر له جواً من الهدوء والراحة يساعده على العمل براحة وأمان .

وبالرغم من هذا التطور فى تسخير بيئة العمل المادية لصالح الإنسان إلا أن ذلك لم يجعل الإنسان فى مناعة وحصانة من التعرض للضغوط من هذه البيئة، بل أن بعض الوسائل المستخدمة قد تكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط . ونظراً لاختلاف طبيعة الموظفين ومدى تعرضهم لهذه المصادر فقد يتعرضون لمصدر أو أكثر من هذه

المصادر كما أن بعضهم تحتم له طبيعة عمله التعرض لها بشكل أو بآخر ونظراً لتعدد مصادر ظروف العمل المادية فإننا سنبين أهم هذه المصادر وهي :

١- الضوضاء :

الضوضاء مصدر أساسي من مصادر ظروف العمل المادية لما تتركه من آثار نفسية وعضوية على الأفراد الذين يتعرضون لهذه البيئة فكثير من الموظفين يتعرضون لسرعة في مصادر الأصوات التي حولهم ومستوى درجة تغيرها كالضوضاء في المصانع، وغيرها ونجد أن بعض الأمراض الطبية السائدة في بيئة العمل مثل ضعف السمع أو الأصوات التي ترتفع فيها أصوات المعدات بسبب استخدامها داخل المصانع كما أن ذبذبة الصوت قد تكون أحد العوامل الرئيسية المسببة للضغوط .

٢- الضوء :

يعتبر الضوء بشدته أو ضعفه أحد المصادر الرئيسية من مصادر الضغوط في بيئة العمل فنجد أن بعض بيئات العمل تحتاج إلى قوة إضاءة شديدة وتزداد هذه الإصابة بالنسبة لبعض المهام كغرف العمليات في المستشفيات مثلاً وقد نلاحظ ذلك أيضاً في بيئة العمل ذات الطابع النفسي أو الصناعي التي تختلف فيها معدلات الإضاءة بطريقة متفاوتة حيث أن بعض الأعمال تتطلب التعامل مع أجزاء صغيرة مع علاقة بالحل أو التركيب وهذه بدورها تتطلب إضاءةشديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على الإنسان عندما يتعرض لها .

٣- درجة الحرارة :

يختلف الأفراد في تحمل درجة الحرارة أو البرودة في بيئة العمل تبعاً لطبيعتهم، وفي الغالب فإن قدرة الإنسان على تحمل درجة الحرارة في الظروف الطبيعية ما بين ٢٥-٣٥ درجة مئوية والأعمال المكتبية بصفة عامة لا تستلزم العمل تحت درجة حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة، أما الأعمال التي تتطلب منهم القيام بالعمل خارج المكاتب مثل المهندسين والعسكريين والعاملين في مجال الخدمات الصناعية قد يتعرضون لدرجة عالية من البرودة والحرارة فقد يكون هذا التفاوت سبباً من أنواع الضغوط على العاملين ومن ثم يفقدهم التركيز في أعمالهم .

٤- تصميم المكاتب :

إن بيئة العمل المثالية في الأداء تظهر من خلال تصميم مكاتب العاملين في أي

تنظيم كان، فتصميم المكتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو الإضاءة تعتبر من العوامل الأساسية التى تساعد الموظف على حسن الأداء فإن وضع المكان يحقق للإنسان واحدة أو أكثر من الوظائف التالية :

* تقديم الحماية والأمان.
* تسهيل عملية الإتصال الجماعى.
* تمثل رمز الإنتماء للمنظمة التى يعمل بها الفرد.
* تعزيز طريقة الأداء بطريقة عملية.
* إدخال السرور والمتعة للموظف.
* التحفيز على النمو والتطور.

ولهذا فإن المكتب الذى لا يوفر أى من هذه الوظائف قد يكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط على الإنسان فيجب أن يوفر المكتب درجة من الاتصال بينه وبين الأشخاص الآخرين حيث إن الاتصال معهم ينفى عنهم العزلة فى بيئة العمل كما أن توفر كل المستلزمات الضرورية يساعد على القيام بالعمل على الوجه الأكمل.

إن حسن تصميم المكاتب يساعد الموظفين على عدم الاحتكاك فى الدخول أو الخروج وفى طريقة تناول المعاملات. كما أن تصميم المكتب طبقاً لدرجة الموظف ومستواه الوظيفى ومركزه بين المجموعة يحقق له نوعاً من العدالة، إلى جانب ذلك يجب أن يتوفر فى تصميم المكاتب : العامل الصحى سواء من حيث النظافة أو طريقة الجلوس.

●●●●●●

كيف تنجز مع ضغوط العمل؟
هل تعانى من مشكلة إدارة ضغوط العمل؟!

هل يتوافر لديك الوقت الكافى لإنجاز كل ما ترغب فى تحقيقه؟

إذا كانت الإجابة «نعم» فأنت من المحظوظين أو من الأفراد القلائل فى عالمنا المعاصر الذين ينعمون بوفرة الوقت. إن غالبية الأفراد يواجهون مشكلات عدم القدرة على إنجاز كل ما يرغبون فى تحقيقه سواء على المستوى الوظيفى أو المستوى الاجتماعى. فهناك مهام وظيفية متعددة يجب القيام بها بعضها هام وأكثرها عاجل!! وهناك أماكن كثيرة نود التردد عليها، وهناك أشخاص كثيرون نود زيارتهم أو نرغب فى استقبالهم، فمن أين نأتى بالوقت اللازم للقيام بهذه الأعباء أو أداء هذه الواجبات.

كم منا واجه مثل هذا الموقف فأنت ترغب فى حضور الاحتفال السنوى الذى تقيمه المديرية أو الجامعة لخريجيها ومن بينهم إبنك أو إبنتك، وأن هذا الحدث قد تزامن مع اجتماع هام يجب أن يحضره أو مقابلة هامة مع أحد المسئولين الكبار، أو ربما يكون هناك تقرير يجب أن تنتهى من إعداده أو مشكلة بين مرؤوسيك يجب التصدى لها أو موعد سبق تحديده مع طبيب الأسنان ويصعب تغييره، إنك بالطبع فى مثل هذه المواقف أو غيرها تتعرض لما يسمى بالضغوط فماذا يقصد بالضغوط؟

■ **معنى الضغط المثير:**

يعرف البعض الضغط باعتباره مثيراً «أى خاصية أو حدث أو موقف فى البيئة المحيطة بالفرد والذى قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة له».

أما التعريف الثانى فينظر إلى الضغط باعتباره استجابة بمعنى أنه نتيجة وليس سبباً.

ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لمواقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات للضغط. من هذا المنطلق يمكن تعريف الضغط بأنه:

الضغط: هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة من تفاعل الفرد مع القوى الخارجية فى البيئة المحيطة والذى قد يترتب عليه آثار مادية أو نفسية أو سلوكية.

ويشير التعريف السابق إلى أن الضغوط هى ناتج التعامل مع شيء أو حدث ما والذى يثقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة. وكلمة «خاصة» هنا تعنى وجود «تهديد» مادى أو نفسى أو غير عادى أو خارج نطاق تصرفات الفرد العادية.

متى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط؟

يوجد أربعة شروط يجب توافرها كى يعتبر الحدث الخارجى مصدراً للضغوط وهى:

١- التهديد المحتمل:

على سبيل المثال فإن تعيين مدير جديد قد يصيب البعض بالقلق وبينما يرحب به البعض الآخر، ومن ثم فهو يعتبر مصدراً للضغط للفرد الأول بعكس الفرد الثانى.

٢- الأهمية:

فكلما أدرك الفرد أهمية أو خطورة الحدث كلما زادت احتمالات إدراك الضغط والتماس مظاهره، كما هو الحال بإدراك الفرد لاحتمالات التسريح من الخدمة أو ترك العمل.

٣- عدم التأكد:

يشير إلى احتمالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح أو القدرة على تفسير ما يحدث. فالإشاعات حول احتمالات التخلص من بعض العاملين تعتبر مصدراً قوياً للضغوط مقارنة بمجالات المعرفة التامة.

٤- الفترة الزمنية:

وتشير إلى مدى استمرارية الحدث، وبوجه عام كلما طالبت فترة الأعباء أو المطالب غير العادية التى قد يواجهها الفرد كلما زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو التصرف (الاستغناء المؤقت مقابل الاستغناء النهائى).

■ مظاهر / أعراض الضغوط:

يمكن تقسيم المظاهر الناتجة عن الضغوط إلى ثلاثة أنواع من المظاهر أو الأعراض هى: الأعراض الفسيولوجية، الأعراض النفسية، بالإضافة إلى الأعراض السلوكية.

■ الآثار الإيجابية للضغوط:

* السرعة فى الإنجاز.
* تشجيع التفكير الإبتكارى.

* تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة.
* خلق التنافس الإيجابى بين العاملين.
* خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة الجيدة له.
* زيادة الإنتاجية.

■ **مراحل تطور ضغوط العمل:**

توجد ثلاث مراحل لتطور مواجهة الفرد للضغوط وهى:

* **المرحلة الأولى: مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار:**

* تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتى تتمثل فى التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتى يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس، وغير ذلك من الأعراض.

* **المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة:**

* تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر. وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير جيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا.. إلخ.

* **المرحلة الثالثة: الإجهاد أو الإستنزاف:**

* تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسى مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التى تمثل تهديدات مباشرة وغير مباشرة، لكل من الفرد والمنظمة.

■ **العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء:**

توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بين مستويات الضغوط والأداء تأخذ شكل منحنى، بمعنى أن أولئك الذين يضطلعون بمهام محدودة وأولئك الذين يضطلعون بمهام كثيرة يمثلان طرفى المنحنى.

أولاً: مصادر الضغوط:

تتمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الجيدة للضغوط فى التعرف على مصادر أو مسببات الضغوط وبصفة عامة، يمكن تقسيم مصادر الضغوط إلى ثلاث مجموعات من لمصادر هى البيئة والفرد والتنظيم.

■ **المصادر البيئية للضغوط:**

* الظروف الاقتصادية .
* الإتجاهات السياسية .
* المشاركة الاجتماعية .
* التطور التكنولوجى .
* أجهزة الرقابة الخارجية .
* تعدد الأدوار خارج العمل .
* التلوث البيئى .
* الطقس والمناخ .
* الزحام . . إلخ .

■ **المصادر الفردية للضغوط :**

* تعدد الحاجات والرغبات .
* الرغبة فى الإنجاز .
* الأحداث الاجتماعية (الوفاة - الطلاق - المرض - الخلافات الزوجية) .
* المسئوليات الاجتماعية (متطلبات الأسرة مقابل متطلبات الوظيفة) .
* المثاليات وفجوة الواقع .
* فقدان السيطرة على الأمور (توجيه الأبناء مثلاً) .
* تهديدات الطموحات .
* الخوف من فقدان الوظيفة .
* الإحالة للتقاعد أو المعاش .

■ **المصادر التنظيمية للضغوط :**

* المغالاة فى المركزية واتخاذ القرارات .
* سوء التخطيط .
* تعدد تضارب الأهداف .
* عدم وجود نظام لتحديد الأولويات .
* تعدد المسئوليات التنظيمية ومحدودية نطاق الإشراف .
* صراع الدور (رغبات الأدوار مقابل رغبات جماعة العمل) .
* غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة) .

* تعدد المهام العاجلة .
* تقادم المهارات المصاحب لتطور تكنولوجيا العمل .
* خطط تقليل الوظائف .
* تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات .
* غياب أو عدم ممارسة التفويض .
* زيادة عبء العمل (الكمى – النوعى) .
* غياب المعايير الرقابية الموضوعية .
* وجود أنماط قيادية سلبية .
* ضعف المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات .
* عدم الإتساق فى سياسات وأنظمة وبرامج العمل .
* ضعف فعالية أنظمة الاتصالات وبرامج العمل .
* سوء بيئة العمل المادية .
* تفشى الصراعات والنزاعات التنظيمية .

ثانياً : النتائج المترتبة على الضغوط :

تتسم النتائج المترتبة على ضغوط العمل بالتعدد والتنوع فى ذات الوقت ، من أن بعضها يكون إيجابياً فى حين البعض الآخر سلبياً وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من آثار مواجهة الضغط هما : الآثار والنتائج الفردية والآثار والنتائج التنظيمية .

●●●●●●

الآثار الفردية للضغوط

أ) الآثار الإيجابية :

* زيادة الدافعية للعمل .
* ارتفاع مستويات الأداء .
* الاستقرار الوظيفى .
* السرعة فى إنجاز الأعمال .
* تطور العمل .

ب) الآثار السلبية :

* ضعف التركيز .
* القلق .
* التوتر .
* الإحباط .
* اللا مبالاة .
* النزعة العدوانية .
* الاكتئاب . . إلخ .

••••••

الآثار التنظيمية للضغوط

أ) الآثار الإيجابية :

※ جودة اتخاذ القرارات .

※ التفكير الإبتكارى .

※ تشجيع العمل الجماعى .

※ المناخ التنافسى الصحى .

※ زيادة الإنتاجية .

※ تخفيض التكلفة .

ب) الآثار السلبية :

※ ارتفاع التكلفة .

ب) دوران العمل .

※ ضعف القدرة على الابتكار والتطوير .

※ إانخفاض الإنتاجية .

※ ضعف الولاء والانتماء .

※ انخفاض جودة اتخاذ القرارات .

ثالثاً : العوامل الوسيطة للضغوط :

لماذا تختلف استجابات الأفراد للضغوط أو تختلف قدراتهم فى التعامل معها؟ تكمن الإجابة فى وجود بعض العوامل الوسيطة التى قد تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والقدرة على مواجهتها والنتائج المترتبة عليها .

بصفة عامة يوجد ثلاثة نوعيات من العوامل الوسيطة والتى تتحكم فى شكل ومستوى العلاقة بين متغيرات المصادر والمواجهة والنتائج، وهذه العوامل هى : السمات الشخصية، نمط الشخصية (أ) والدعم الإجتماعى .

■ **معالم الشخصية :**

※ يشير مفهوم معالم الشخصية إلى مجموعة من السمات أو الميول أو الحالة المزاجية وغيرها من الخصائص التى تشكل نواحى التشابه أو الإختلاف فى سلوك الأفراد .

* بصفة عامة يوجد عدد كبير من المعالم الشخصية التى يمكن أن تمارس دور الوسيط عند التعرض للضغوط، إلا أن أهمها يكمن فى ثلاثة معالم هى : القدرة على تحمل المواقف الغامضة، مراكز التحكم، بالإضافة إلى احترام وتأكيد الذات.

١ / ١ - القدرة على تحمل المواقف الغامضة : كقاعدة عامة. فإن الأفراد الذين يمتلكون مقدرة أعلى على تحمل الغموض من المحتمل أن يشعروا بقدر أقل من الضغوط مقارنة بزملائهم الذين يمتلكون مقدرة مرتفعة على تحمل تلك المواقف.

١ / ٢ - مراكز التحكم: يقصد بمراكز التحكم نوعية التوجه الشخصى وهل هى مصادر ذاتية داخلية أومصادر خارجية. وكقاعدة عامة فإنه كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدراً من السيطرة على الأحداث التى تواجهه فى حياته، فإنه أقل احتمالاً لإدراك المواقف بأنها مصادر الضغوط ومن ثم أقل احتمالاً بأن يظهر نماذج سلوكية سلبية والعكس صحيح.

١ / ٣ - احترام وتأكيد الذات : بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون فى قدراتهم وبالتالى فهم أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو الضغوط مقارنة بأولئك الذين لا يتسمون بوجود مستوى مرتفع من تأكيد الذات.

■ **نمط السلوك (أ)**

السمات المميزة:

* محاولة إنجاز أكبر قدر من الخام.
* الإقدام والطموح.
* التنافس والجرأة.
* الحماس والإنفعال.
* نفاذ الصبر والحرص على الوقت.
* توجه كبير بالعمل.
* صراع دائم مع الآخرين والمواقف والأحداث.

■ **نمط السلوك (ب)**

* إيقاع منتظم فى التعامل مع المواقف والأحداث.
* يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة.

* يتسم بالثقة التى تؤدى إلى الاستقرار النفسى.
* يجمع بين التوجيه بالعمل والناس.
* يدرس الأشياء قبل التصرف أو اتخاذ القرار.

■ **القاعدة:**

بصفة عامة، الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (ب) أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو الضغوط قياساً على الأفراد الذين يتسمون بنمط السلوك (أ).

■ **الدعم الاجتماعى:**

يعرف الدعم الاجتماعى بأنه كافة أشكال المساعدة وسبل التأييد وقنوات الإتصال التى تشكل علاقات الفرد مع الآخرين. وتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية بين مستويات الدعم الإجتماعى والقدرة على مواجهة ضغوط العمل.

رابعاً: مداخل منع وإدارة الضغوط:

يجب أن يعترف المدير الماهر بحقيقة وجود الضغوط، ومن ثم يبذل كافة الجهود للبحث عن مداخل لمنعها أو الحد من آثارها السلبية، ويكمن الفارق بين المفهومين فى أن المنع يركز على أحكام السيطرة أو التخلص من مسببات الضغوط، أما الإدارة فيقصد بها اتخاذ الإجراءات أو الوسائل التى تساعد فى التعامل مع الضغوط أو الحد من آثارها السلبية.

يمكن تصنيف مداخل التعامل مع الضغوط فى مجموعتين هى: المداخل التنظيمية والمداخل الفردية.

■ المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغوط:

١ - تعظيم التوافق بين الفرد وبيئة العمل:

* فعالية برامج التوظف.
* الأمان الوظيفى.
* المكافآت والعائد المادى.
* فعالية برامج التوظف.
* وجود إرشادات واضحة للعمل.
* الإثراء الوظيفى.

* توسيع مهام الوظيفة .
* برامج التأقلم الاجتماعى .
* التدريب والتطوير الوظيفى .
* تبسيط مهام الوظيفة .

٢- برامج منع وإدارة الضغوط :

* برامج الدعم المعنوى (الاتصالات - المساعدة - الدعم . . . إلخ) .
* المساعدة فى حل المشكلات .
* إعادة تعديل المسار المهنى .
* برامج اللياقة الصحية .
* برامج المشكلات السلوكية والعاطفية .
* برامج الأمان الوظيفى (كيماويات - أشعة - إصابات . . . إلخ) .

■ **المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط :**

* ممارسة الرياضة .
* المشاركة فى أنشطة جمعيات النفع العام .
* الفحص الطبى المنتظم .
* التأمل .
* الاسترخاء .
* المحافظة على الصلاة وقراءة القرآن .
* تغيير نوعية العمل .
* تغيير المنظمة .
* الحد من مصادر الضغط أو تعديلها (مراحل اتخاذ القرارات) .
* بناء شبكة دعم اجتماعى (جماعة صداقة) .

••••••

تعرف على قدرتك الذاتية فى التعامل مع الضغوط

فيما يلى مجموعة من العبارات أقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها ٣ درجات إذا كانت العبارة تتفق معك تماماً « أتمارس المشى بعض الوقت » أما إذا كنت تمارسها أحياناً فأعطها درجتين فقط، أما إذا كنت لا تمارس رياضة المشى مطلقاً فأعطها درجة واحدة.

١- أتناول الكميات الصحيحة من الطعام. (   )
٢- أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعيا. (   )
٣- لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف. (   )
٤- لى هواية أمارسها بانتظام. (   )
٥- لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة. (   )
٦- أمارس فريضة الصلاة بانتظام. (   )
٧- أتناول عدد معين من أكواب القهوة والشاى يومياً. (   )
- أبذل طاقة جسمانية متوسطة فى حياتى اليومية. (   )
٩- أحب الغير وأعتبر نفسى محبباً لديهم. (   )
١٠- أخصص بعض الوقت للإسترخاء يومياً. (   )
١١- لا أسمح لنفسى بالعمل الزائد . (   )
١٢- أجد عادة حلولاً لمشاكلى. (   )
١٣- أحافظ على وزنى ليتناسب مع طولى. (   )
١٤- أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد. (   )
١٥- أفرغ ما فى صدرى من هموم ولا أجعلها تتراكم. (   )
١٦- أنام ما بين ٧ إلى ٨ ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً. (   )
١٧- لا أسمح بأن تسيطر وظيفتى على حياتى. (   )
١٨- أعتد وأؤمن بنفسى. (   )
١٩- أتجنب وضع (ملح) أكثر من اللازم فى طعامى. (   )
٢٠- أمارس برنامجا منتظما للألعاب الرياضية. (   )

٢١- أجد أصدقاء وقت الحاجة ويمكن مناقشة مشكلاتى الخاصة معهم. (   )
٢٢- أروح عن نفسى على الأقل مرة كل أسبوع. (   )
٢٣- أتجنب التحدث عن عملى فى حياتى الاجتماعية. (   )
٢٤- أشعر بأننى أتمتع بالهدوء وأننى هادئ. (   )
٢٥- أتناول الطعام فى مواعيد منتظمة يومياً. (   )
٢٦- أشترك فى ألعاب رياضية كل أسبوع. (   )
٢٧- لى زملاء من العمل تربطنى بهم صداقات. (   )
٢٨- أنا قادر على الاستمتاع بوقتى. (   )
٢٩- لا أعمل مطلقاً ليلاً. (   )
٣٠- أنا منتمى إلى جماعة، نادى ... إلخ. (   ) ٣١- أتناول الماء بانتظام. ( )
٣٢- أقضى جزءاً من وقتى فى السير يومياً. (   )
٣٣- أحصل على نصائح من أصدقائى عندما أحتاج لذلك. (   )
٣٤- أستطيع أن أقضى جزءاً من وقتى فى أداء لا شيء. (   )
٣٥- تأخذ منى حياتى المنزلية وحياتى المهنية نفس القدر من الاهتمام. (   )
٣٦- تعلمت أن أسمو فوق المواقف التى تسبب ضغوطاً لى. (   )

••••••

الإرشـــــادات

١- قم بتجميع نتائج الاستقصاء وضع المجموع في هذه الخانة.
٢- فسر قدرتك على التعامل مع الضغوط وفقاً للمقياس التالى:
٩٦-١٠٨ قدرة ممتازة فى التعامل مع الضغوط.
٨١-٩٥ قدرة جيدة فى التعامل مع الضغوط.
٦٦-٨٠ قدرة متوسطة فى التعامل مع الضغوط.
٥١-٦٥ قدرة ضعيفة في التعامل مع الضغوط.
٣٦-٥٠ فقدان القدرة فى التعامل مع الضغوط.

■ **دليلك فى علاج ضغوط العمل:**

فى نهاية هذه الوحدة قد يكون من المفيد تقديم هذه الوصفة العلاجية لضغوط العمل، ربما قد نعثر على ضالتنا فى بعض ما اشتملت عليه.

* إلجأ إلى الصلاة.. واستعن بالله فى كل أمورك.. وكن واثقاً من الاستجابة «**أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ**» [الرعد: ٢٨].

* أعط الأمور الجدية الواجبة دون تضخيم أو يأس من رحمة الله.. فالله يجعل من بعد كل ضيق فرج.

* خذ إجازة أو فسحة صغيرة ومارس فيها عملاً عضلياً مثل الجرى أو السير على الأقدام أو إعادة تنظيم المكتب.

* كن واقعيًا عند نظرتك للأمور ولا تجعل طموحك تفوق ما يمكنك تحقيقه.

* أعد ترتيب أهدافك إذا وجدت أن بعضها صعب التحقيق.

* ضع جدولاً لأعمالك.. حدد أولوياتك.. ورتب مواعيدك.

* ركز على إنجاز مهمة واحدة فى الوقت الواحد، ولا تحاول تنفيذ كل شئ يطلبه الآخرون.

* خطط لأن يكون لديك يومياً فترة للاسترخاء لا تعمل فيها أو تتحدث فيها مع الآخرين (٥-١٠ دقائق مثلاً).

* تخير صديق تبوح إليه بأسرارك ومشاكلك عند الحاجة.

* حاول أن تحمل على إغفاءة بسيطة عندما تواجه ضغوطاً حادة.
* أبحث عن مصادر الإبتسامة.. فإن لم تجدها فاصنعها.
* ركز انتباهك على مشاهدة إحدى المباريات أو الأفلام أو قراءة إحدى الروايات.
* تجنب التركيز على مصادر الضغط التي لا تملك السيطرة عليها، أدعو الله أن يخفف عنك مضارها.
* تنفس بعمق.. وحدث نفسك بقدرتك على التعامل مع مصادر الأرق بين كل شهيق وزفير.
* توقف ولو مؤقتاً عن التدخين أو شرب القهوة أو المشروبات الغازية واستبدلها بالعصائر أو حتى الماء.
* جرب اللعب مع الصغار أو محاورتهم ولو لدقائق محددة.
* حاول الاتصال تليفونياً بأحد الأصدقاء أو المعارف الذين تهوى نفسك إلى الحديث معهم ولو لمرة واحدة يومياً.
* تقبل أخطاء الآخرين.. لا تنقد كثيراً.. وحاول إصلاح ما يمكنك إصلاحه.. وتذكر أنه ليس منا من يخلو من العيوب.
* خذ قسطاً وافياً من النوم.. وتذكر أن لبدنك عليك حقًّا.
* أعد اكتشاف شخصيتك، فالحياة عبارة عن اكتشاف مستمر للنفس.
* أكثر من أعمال الخير.. واستمد العون من الله إنه نعم المولى ونعم النصير.

••••••

هل تتعرض للضغوط فعلاً؟!

هل تتعرض لضغوط الوقت فى عملك؟ وإذا كان الأمر كذلك فإلى أى مدى تتعرض لتلك الضغوط؟

ضع علامة (3) أسفل الدرجة التى تعكس مدى توافر الظواهر التالية فى محيط عملك.. أجب بصراحة مطلقة.

م	العبارة أو الظاهرة أتعرض لضغوط الوقت فى العمل للأسباب التالية:	بدرجة كبير جداً	بدرجة كبير	بدرجة متوسط	بدرجة محدود	بدرجة محدود جداً
١	ضخامة عبء العمل الذى أقوم به.					
٢	كثرة الإجتماعات وأعمال اللجان.					
٣	كثرة المكالمات الهاتفية العارضة.					
٤	النزاع المستمر بين المرؤوسين.					
٥	صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
٦	عدم تعاون الزملاء أو الوحدات الأخرى.					
٧	ضعف مهارة الجهاز المعاون.					
٨	سرعة المهام التى تطلبها الجهد العليا.					
٩	كثرة زيارات العمل الخارجية.					
١٠	التكليف المستمر بأعمال إضافية.					
١١	الزيارات الشخصية المفاجئة.					
١٢	كثرة الإلتزامات الإجتماعية والأسرية.					
١٣	تعدد مجالات الإشراف المباشر.					
١٤	تعدد جهات الرقابة الداخلية والخارجية.					
١٥	عدم وضوح المهام المطلوبة منى.					
١٦	تعارض بعض المهام المطلوبة منى.					
١٧	انخفاض كفاءة المرؤوسين.					
١٨	تعدد المهام والتكليفات الخارجية.					
١٩	كثرة الأحداث الطارئة فى العمل.					
٢٠	ضعف كفاءة أنظمة الإتصالات الحالية.					

■ **التقويم :**

امنح نفسك ٥ درجات عن كل إجابة بـ « كبيرة جداً » .

امنح نفسك ٤ درجات عن كل إجابة بـ « كبير » .

امنح نفسكم ٣ درجات عن كل إجابة بـ « متوسط » .

امنح نفسك ٢ درجات عن كل إجابة بـ « محدود » .

امنح نفسك درجة عن كل إجابة بـ « محدود جداً » .

ثم اجمع الدرجات التى تعكس استجابتك للجوانب التى شملتها الظواهر السابقة .

●●●●●●

إدارة الوقت فى حياتنا الخاصة والوظيفية

تحتل عملية إدارة الوقت فى حياتنا الخاصة والوظيفية أهمية قصوى للإنسان الراغب فى التميز والإنطلاق إلى عالم الشهرة، ولكن دون أن نعرف ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا أو ما هى السمات المميزة للوقت لا يمكننا استيعاب أهمية الوقت على الإطلاق.

دعنا نسأل ماذا يعنى الوقت بالنسبة لنا؟ الإجابة المنطقية والعاقلة تقول؟

يعنى الوقت بالنسبة لنا الكثير ويستمد الوقت أهميته فى حياة البشر عموماً لكونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التى يجب أن يُحسن الإنسان استغلالها إذا ما أراد أن تكون له بصمة فى مسيرة حياته الشخصية.

وقد يكون من الصعب للغاية تحديد مفهوم معين للوقت إذ قد يختلف إدراكات الناس له من فئة لأخرى أو من مجتمع لآخر.

ويتمثل مفهوم الوقت بصفة عامة فى وجود علاقات منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتى قد يُعبر عنها فى صيغة الماضى أو الحاضر أو المستقبل ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الشعوب.

■ **السمات المميزة للوقت:**

يوجد عدة سمات مميزة للوقت تمثل فى الواقع تحديات للمسؤول فى أية مؤسسة وكل رجال الأعمال ونجوم المجتمع وتستلزم منهم الحرص الشديد على استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة لهم ومن أبرز هذه السمات ما يلى:

أ) الوقت مورد محدود:

إنها الحقيقة التى لا ريب فيها فالوقت فعلاً مورد محدود فأنت تستطيع أن تطلب الموافقة على زيادة المخصصات المالية لقسم من الأقسام إلا إنك لا تستطيع أن تطلب زيادة فى الوقت المخصص لك للقيام بمأمورية محددة المدة، أو مشروع معين أو عمل فنى متميز.

ب) الوقت لا يمكن تعويضه:

يمكنك تعويض العامل النشيط بآخر أكثر نشاطاً كما يمكنك استبدال حاسبك

الشخصى القديم بآخر حديث إلا أنه يستحيل عليك تعويض ما فاتك من وقت فكل دقيقة من كل ساعة تذهب لن تعود أبداً.

جـ) يمتلك كل الناس قدراً متساوياً من الوقت:

الحقيقة التى لا ريب فيها أن كل الناس يمتلكون قدراً متساوياً من الوقت لا فرق بين أمير وخفير ولا بين رئيس ومرؤوس فكل منهم لا يمتلك سوى ٢٤ ساعة فى اليوم، الفارق الوحيد هو كيف يستغل كل واحد منا الوقت المتاح له.

د) الوقت غير قابل للتعويض:

إن الوقت الذى يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه أو تعويضه فهو لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه وبالتالى فإن بدائل التعامل مع الوقت هى أن تدعه يمر دون استخدام، أو تحاول استخدام كل دقيقة منه.

هـ) الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه:

من تحديات الوقت كذلك أن الإنسان لا يمكنه تخزين الوقت الذى لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر، وهو ما يعنى أن الوقت لا يُدخر بل يستنفد أول بأول.

و) الوقت لا يستأجر ولا يُشترى:

حقيقة أخرى وليست أخيرة، وتعكس تحديات تعاملنا مع الوقت وهى أن الإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشترى أوقات الآخرين، فمن منا يستطيع أن يمد فى عمره على حساب النقص فى أعمار الآخرين.

▪ الوقت مشكلة الإدارة الجامعية:

ينظر الكثير من شاغلى الوظائف الإدارية فى الجامعة بدءاً من رئيس الجامعة ومروراً بالنواب والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومسؤولى الوحدات المدعمة ورؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص واللجان وغيرهم إلى الوقت باعتباره مشكلة أو عقبة كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف التى يسعون إليها أو إنجاز المهام التى تعهد إليهم أو تحقق التوازن بين مسئولياتهم الوظيفية وواجباتهم الاجتماعية.

ومن الظواهر التى تدل على مشكلة الوقت فى حياة المسؤول الجامعى ما يلى:

١- رئيس الجامعة الذى يعمل ما يزيد عن ١٢ ساعة يومياً. يجد هذا الوقت غير كافٍ لإنجازه كل المهام.

٢- عميد الكلية الذى يحتفظ بغرفة نوم ملحقة بمكتبه لاستخدامها مرة أو مرتين أو ربما أكثر أسبوعياً.

٣- نائب رئيس الجامعة الذى يود متابعة ترتيبات زواج أحد أبنائه إلا أنه لا يتمكن من ذلك.

٤- وكيل الكلية الذى يمكث فى مكتبه حتى منتصف الليل للإعداد لإنتخابات اتحاد الطلاب أو امتحانات نهاية الفصل الدراسى أو متابعة الكنترولات وإعلان النتائج.. إلخ.

٥- رئيس القسم الذى يلغى أو يؤجل إحدى المحاضرات نظراً لاستدعائه فى مهمة داخل الجامعة أو الكلية متعلقة بالقسم.

ومن العبارات الشائعة التى تعكس قيمة الوقت فى حياة المديرين عموماً وممارس الوظائف الإدارية الجامعية على وجه الخصوص ما يلى:

أ) «أتمنى أن يكون اليوم ٤٨ ساعة».

ب) أتمنى أن أذهب مع الأسرة إلى الأسكندرية نهاية هذا الأسبوع.

جـ) «فمنذ أسبوع وأنا لم أر أبنى الصغير».

د) «لم أعد فى يوم ما إلى منزلى قبل التاسعة مساء منذ أن شغلت هذا المنصب».

أن مثل هذه العبارة أو غيرها والتى تتردد على ألسنة المسؤولين فى الجامعة على مختلف مستوياتهم. وإنما تعكس حقيقة أنهم لا يتمكنون من إنجاز كل ما يتوقعه الآخرون منهم أو يتوقعونه هم لأنفسهم بسهولة أو يسر، وهو تعبير عن عدم كفاية الوقت المتاح أو فى كلمات أخرى عدم القدرة على التعامل الفعال مع الوقت.

■ كيف ينفق الإنسان وقته؟!

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى أن الإنسان العادى ينفق يومه العادى ما بين سبعة نوعيات من الأنشطة، على الأقل ويؤدى عدم القيام ببضعها أو تكثيف القيام بالبعض على حساب الآخر إلى فقدان الفرد للتوازن المطلوب والتضحية بالأهداف أو المناهج فى أحد الجوانب لحساب بعض الجوانب الأخرى، إن عدم التوازن أو النصيحة ببعض الأهداف إنما يرجع غالباً إلى ما يسمى بظاهرة (عدم الاستخدام الفعال للوقت).

أو «سوء إدارة الوقت أو عدم القدرة على استغلال الوقت». أو ما شابه ذلك من

مصطلحات.

كم تتكلف المنظمة بسبب الفاقد من وقت العمل؟

يمكن التعرف على أهمية الوقت بشكل غير مباشر عن طريق معرفة التكلفة التى تتحملها المؤسسة نتيجة الإهدار أو عدم استغلال الوقت أو لاستخدام الوقت بطريقة غير اقتصادية وللتعرف على قيمة الوقت عليك القيام بالخطوات التالية:

١- فى تصورك كم تتكلف الجامعة نتيجة فقدان نصف ساعة فقط من وقت عملك اليومى؟

ش- اضرب راتبك الشهرى X ١٢ لكى تحصل على راتبك السنوى، ثم اضرب النتائج X ٢ بحيث يتضمن التأمينات والمعاشات المزايا الوظيفية الأخرى.

٣- اضرب عدد ساعات العمل الأسبوعى X عدد أسابيع العمل فى السنة حتى تحصل على عدد الساعات فى السنة.

٤- اقسم النتائج فى الخطوة الثانية على النتائج فى الخطوة الثالثة بحيث تحصل على تكلفة الساعة، ثم أعد قسمة النتائج ÷ ٦٠ بحيث تحصل على تكلفة الدقيقة.

٥- اضرب عدد الدقائق المفقودة فى العمل (نصف ساعة X عدد أيام العمل) X تكلفة الدقيقة الواحدة سوف تحصل على تكلفة الفاقد فى الوقت للفرد الواحد.

٦- قارن بين النتيجة التى حصلت عليها فى الخطوة الأخيرة وبين وجهة تقديرات التكلفة عند فقدان نصف ساعة من عملك اليومى والتى حددتها فى الخطوة الأولى..

هل التقارير متقاربة؟! أغلب الوقت أنك أدركت الآن قيمة الفاقد فى وقت العمل. وما خفى كان أعظم!!

إذا كانت التقديرات السابقة لفقدان نصف ساعة فقط من وقت العمل اليومى فما هى التكلفة الحقيقية التى تتحملها المؤسسة إذا ما علمت أن نتائج الدراسات تشير إلى ما يلى:

أن نسبة الفاقد فى وقت العمل هى كالتالى:

٤٨٪ فى القطاع الحكومى.

٣٠٪ فى قطاع الأعمال العامة.

١٥٪ فى القطاع الخاص.

••••••

حقيقــة إدارة الوقــت

تُعرف إدارة الوقت بأنها قدرة الشخص على استخدام الوظيفة لإنجاز المهام فى التوقيت المحدد لها.

كما قد تُعرف بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية تهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة.

■ **مزايا الإدارة الجيدة للوقت:**

يمكن إيجاز مزايا الإدارة الجيدة للوقت فى النقاط الآتية:

١- إنجاز الأهداف والمهام فى الأوقات المحددة.

٢- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية.

٣- إرساء القدوة للآخرين بمعنى أن نكون قدوة للآخرين فى إستثمار الوقت نتيجة نجاحنا وتميزنا.

٤- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو التأجيل أو ضعف مستوى الأداء.

٥- رفع المستوى الحضارى لمجتمعك الخاص والعام.

■ **ما هى اتجاهاتك نحو الوقت؟**

سوف تجيب أنت بذاتك ما هى اتجاهاتك نحو الوقت بعد القيام بتنفيذ التطبيق التالى:

إن الغرض من هذا التطبيق هو أن يعطيكم فرصة لتوضيح وجهات نظركم عن بعض المفاهيم الأساسية فى إدارة الوقت.

الخطوة الأولى:

تجدون فى التمرين التالى بعض العبارات عن الإدارة الفعالة للوقت وعلى كل واحد منكم بمفرده أن يقرر ما إذا كانت صواباً أم خطأ ويضع علامة فى الخانة المطلوبة.

الخطوة الثانية:

عندما يستكمل كل عضو منكم اختباره الفردى عليكم أن تتجمعوا فى مجموعات صغيرة وفى مجموعتكم الصغيرة عليكم أن ترجعوا مرة ثانية إلى كل كلمة وتجيبوا جماعياً عما إذا كانت كل عبارة صواباً أم خطأ، وفى أثناء هذه العملية

لا تتبع طريقة التصويت.

وابدأ فقط بالآراء التى تقتنع بصحتها، ثم بعد ذلك راجعوا الإجابات الجماعية.

استمع إلى آراء ووجهات نظر الآخرين.

الخطوة الثالثة:

حدد فى تسعة نقاط أوجه الإستفادة من التطبيق بالنسبة لك وللآخرين وذلك فى مجال الإبتكار والتجديد والإدارة الفعالة للوقت وما هى اتجاهاتكم نحو الوقت.

■ **العوامل المؤثرة فى توزيع واستغلال الوقت:**

يتفاوت الناس فى نظرتهم واستغلالهم للوقت طبقاً لعدة اعتبارات أهمها:

١- العوامل الديموجرافية:

حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقاً للنوع أو السن أو الحالة الإجتماعية.

٢- العوامل الإقتصادية:

بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه، وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.

٣- العوامل الثقافية:

كلما زاد المستوى التعليمى للفرد كلما زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله والعكس صحيح.

٤- العوامل الاجتماعية:

بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الإجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الأنشطة والذى قد يكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه.

٥- العوامل البيئية:

حيث يؤثر المناخ ومسائل الإتصال وجودة البنية الأسياسية على معدلات تخصيص الوقت بين الأنشطة اليومية المختلفة.

●●●●●●

التمــــرين

أجب بصراحة مطلقة على العبارات التالية بكلمة صواب أو خطأ

م	العبـــــــــــــارة	الاختيار الجماعى		الاختيار الجماعى	
		صــواب	خــطــأ	صــواب	خــطــأ
١	لكى نكون فعالين ينبغى أن ننجز مهامنا بيسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة.				
٢	العمل ليس هدفاً فى حد ذاته، إنه عادة فالشخص الفعال يستخدم الحقائق، والمهارات، والأفكار.				
٣	على عكس الطاقة والمال والمهارة لا يعود الوقت ولا يمكن إيجاده ثانية.				
٤	يجب استخدام واستغلال الوقت لا مجرد تمضيته.				
٥	ينبغى أن تكون مسيطر على حياتك إذا أردت أن تدير وقتك بفاعلية.				
٦	يجب أن يحظى الوقت بنفس الرقابة الشديدة التى توليها للمتلكات الأخرى.				
٧	الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوى لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموضع أو الجنس.				
٨	كل المؤسسات تسجل موجوداتها المالية فى كشوف ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر إن أهم الممتلكات التى لا تعوض هو الوقت.				
٩	الإدارة الجيدة تزيد الإنتاجية والأداء العام ويمكنها أيضاً أن تحسن من المعنويات.				
١٠	الكثير من المديرين يقاومون التفويض الكامل لهذا				

م	العبـــــــــــارة	الاختيار الجماعي		الاختيار الجماعي	
		صــواب	خـطـأ	صــواب	خـطـأ
	يفشلون فى استغلال وقتهم بفاعلية.				
١١	إن أهم هدف فى إدارة الوقت يتمثل فى إيجاد وقت أكبر تحت تصرف الإدارى من أجل إنجاز أكثر.				
١٢	الوقت الخاص ضرورى للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب جيد.				
١٣	الوقت مورد فريد لا يمكن إدخاره بل استخدامه بحكمة.				
١٤	الطريقة التى تمضى بها الوقت تحدد كيف تعيش حياتك.				
١٥	أن تعلم كيف تتحكم فى وقتك يعنى أن تغير بعضاً من عاداتك ولكنك لن تستطيع تغيير عادات وقتك حتى تعرف ما هى هذه العادات التى يمكن تغييرها وكيف يمكن استثمار الوقت استثماراً فعالاً.				
١٦	إذا أردت أن تسيطر على وقتك وحياتك عليك أن تقرر ما هى أهدافك ولا يستطيع أحد أن يفعل ذلك نيابة عنك.				
١٧	لإدارة وقتك بفاعلية يجب أن تقسم أهدافك إلى طويلة وقصيرة الأجل.				
١٨	هل توافق على مبدأ «باريتو» والذى يقول «إذا رتبت الأشياء حسب قيمتها فإن ٨٠٪ من القيمة سوف تأتى من ٢٠٪ من الأشياء بينما ٢٠٪ من القيمة تنشأ من ٨٠٪ من الأشياء ولكى تكون أكثر فاعلية ورضا على طريقة استخدام وقتكم لابد من تقسيمه.				
١٩	لكى يصبح التخطيط للأهداف اليومية فعالاً ينبغى تحديد الأولويات.				
٢٠	إن زيادة الإلتزام لا يقلل من مدى فاعليتك لإستخدام فعال للوقت.				

م	العبـــــــــارة	الاختيار الجماعى		الاختيار الجماعى	
		صـواب	خـطـأ	صـواب	خـطـأ
٢١	المديرون الفاعلون يقفلون الأبواب من وقت لآخر حتى يجدوا لأنفسهم فترة تركيز بدون انقطاع.				
٢٢	ليس من الضرورى أن تستخدم الوقت المميز أو المفضل لك فى القيام بالمهام ذات الأهمية.				
٢٣	تضييع الساعات الكثيرة كل يوم يُسبب سوء التنظيم الواضح فى معظم المكاتب ومختلف المواقع الإنتاجية والخدمية.				
٢٤	يجب أن تكون طاولة المكتب أداة للشخص الذى احتاج إليها لإنجاز عمله بدلاً من أن تكون خزانة لأى أوراق ومخلفات بمعنى أنه لابد أن يكون مكتبك منظماً كى لا تضيع وقتك بدون فائدة.				
٢٥	الطاولة التى تتراكم فوقها الأوراق يمكن أن تقلل من تركيزنا فى العمل هل هذا صواب أو خطأ.				
٢٦	يجب التخلص من الأشياء المتواجدة بالمكتب والتى لا نعرف ماذا نفعل بها؟ فهل توافق على هذا.				
٢٧	ينبغى تنظيم الملفات بالمكتب بحيث يمكن استرجاع المعلومات بدلاً من أن يصبح سباقاً مليئاً بالحواجز.				
٢٨	يجب ألا تضع جانباً أى شئ يحتاج إلى اتخاذ إجراء بشأنه حتى يتخذ الإجراء بمعنى يجب أن تكون ضد مبدأ التأجيل أو التسويق لعدم ضياع الوقت.				
٢٩	ليس من الضرورى وجود شبكة اتصال فعالة حتى يكون هناك استخدام أفضل للوقت.				
٣٠	معظم الوقت الذى تضيعه بسببك وليس بسبب الآخرين فهل هذا حقيقى أم لا؟				
٣١	يعتبر التأجيل عشرة أمام كل شخص يحاول بفاعلية				

م	العبـــــــــــارة	الاختيار الجماعى		الاختيار الجماعى	
		صـواب	خـطـأ	صـواب	خـطـأ
	معرفة كيفية استخدامه للوقت استخداماً أمثل.				
٣٢	إن أسباب تأجيل تنفيذ الأعمال قد تتمثل فى عدم السرور أو صعوبة العمل، أو التردد.				
٣٣	يجب ألا يُصرف الوقت فى الندم أو العيش على تذكر ما حدث فى الماضى أو محاولة تفسير أسباب عدم القيام بعمل كان ينبغى القيام به.				

راجع المستهدف من هذا التمرين وهو:

١- تأييد الآراء التى تقتنع بصحتها بعد مراجعتها مع الآخرين.

٢- حاول تطبيق محتوى العبارات التى تؤدى فعلاً إلى الاستثمار الجيد للوقت.

٣- حاول ممارسة ما جاء فى تلك العبارات من سلوكيات تؤدى إلى الإدارة الجيدة للوقت.

••••••

الخاتمة

تعلم كيف تنجز أكثر فى وقت أقل

يهدف هذا الكتاب لمساعدتك على رفع معدل الإنتاج والتغلب على عادة التأجيل.

والخلاصة التى يمكن قولها هى:

إننا نعيش فى عالم تتسارع فيه الأحداث ويطوى الزمن. ونكاد لا نشعر بوقتنا كيف يمر وفيما نقضيه، كلنا فى أمس الحاجة إلى أن ننظم أفكارنا وأوقاتنا ونحاول الاستفادة من كل دقيقة فى حياتنا، إذا كنا ننشد حياة أفضل وعملاً مميزاً يقود إلى نجاح مؤكد. هذا الكتاب الرائع البسيط المسلسل يضع أيدينا على مفاتيح هامة نحتاجها بشدة لنستطيع من خلالها تحقيق أقصى إنجاز ممكن بأقل مجهود فى زمن قياسى. لقد كان هذا الكتاب نقطة تحول فى أسلوب تفكيرى وعملى. وكما استفدت منه، أرجو أن تعم فائدته على الجميع، وهناك ١١٣ وسيلة وحيلة وطريقة تساعدك على ذلك يمكن إيجازها فيما يلى:

أولاً: فى مجال التفكير:

١- لا يوجد وقت كافى لعمل كل شئ، تقبل هذه الحقيقة ببساطة، لذا من الضرورى التركيز على الأشياء الأكثر أهمية، وإذا فعلت ذلك فى كل من عملك وحياتك الشخصية، فإنك ستنجز أكثر بحسن إدارة الوقت.

٢- صفى ذهنك، اهدأ، وركز على مهمتك، تجاهل أى شئ آخر، فالتوتر الزائد يجعل مهمتك تبدو أصعب مما هى عليه، يمكنك التحكم فى صفائك الذهنى بحيث لا تجعل الضغوط الخارجية تؤثر عليك، تفهم جيداً ما يجب عليك فعله وقم به فى هدوء وراحة وثقة.

٣- لا تحاول أن تنشد الكمال، فمن السهل أن تقع فى فخ المحاولات لجعل العمل أفضل قليلاً، لكن فى أغلب الأحيان تؤثر محاولات تحسين العمل فى النتيجة العامة،

بالإضافة إلى زيادة استهلاك الوقت والمجهود بدون داعى.

٤- تقبل عيوب إنتاجك لأنها طبيعة بشرية، فمن الغير مفيد لوم نفسك، وعندما يقل معدل إنتاجك فإنك تحتاج للتوقف وإعادة التفكير، لا تفكر فى محاولاتك الفاشلة السابقة، تقبلها لأنها ببساطة طبيعة البشر، وأصل عملك.

٥- تعامل مع مكان عملك كموقع للإنتاج، هيئ ذهنك للتفكير فى مكتبكم كمكان لإنجاز المهام، فكر باستمرار بهذه الطريقة، وستجد نفسك أكثر إنتاجاً كلما تواجدت هناك، خصص مكان آخر للأعمال والأحداث والأنشطة الأقل أهمية، واجعل مكان عملك حصرياً للأنشطة الأكثر أهمية.

ثانياً : فى مجال التخطيط :

١- جهز قائمة بالمهام التى يجب إنجازها، أدرج بها كل الأفكار التى ترد لذهنك، تكمن الفكرة فى أن تدور كل شئ على الورق، لا تتوقف لصياغة أسلوبك أو للتفكير فى أحد النقاط، كل ما عليك هو الاستمرار فى كتابة القائمة حتى تكتمل.

٢- درج قائمتك تبعاً للأهمية، وأسهل طريقة للقيام بذلك هى تصنيف كل مادة إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

أ) عاجل وهام.

ب) هام وليس عاجل.

جـ) لا هام ولا عاجل.

اتخاذ الوقت اللازم لتحديد الأولويات سيساعدك على إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى، دون التوقف لتحديد أهمية الخطوات لإنجاز المهمة.

٣- خمن بإحساسك أكثر الخطوات أهمية، فإنه نادرا ما يخذلك.

٤- قم وببساطة بحذف أى خطوة غير هامة مدرجة بالقائمة، اسأل نفسك: « ما هو أسوأ ما يمكن حدوثه إن أسقطت هذه كلياً من القائمة؟ وإن رأيت أنك تستطيع تحمل النتائج دون خسارة، احذفها فوراً.

٥- أجل المهام الغير ملحة لصالح الأكثر الحاجاً، فليس من الضرورى عمل كل شئ الآن، أحياناً يعطل العمل من قبل الممولين أو المنفذين أو المستفيدين أنفسهم، احذف ما استطعت، ثم استغل هذا الوقت لتنفيذ الخطوات الأكثر إلحاحاً لإنجاز المهمة.

٦- طور عادة تدوين خطة على الورق لإنجاز المهام، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، فالنجاح الذى يتمتع به الكثيرون يرجع إلى دقة تخطيط حياتهم، ارسم طريقك ثم اسلكه هكذا، عمل بسيط لكن فعال جداً.

٧- استثمار الوقت عامل مطلوب لإنجاز كل مهمة على قائمتك، احسب الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة مثل السفر والمقابلات والتخطيط.. إلخ، لا تنس إضافة وقت ضائع للوقت الفعلى لإنجاز هذه المهام.

٨- توقف وفكر فيما تخطط له، كيف يمكن إنجازه بشكل أكثر فاعلية؟ استغرق دقائق معدودة لتخليص وبلورة وتبرير خططك. فالخلاصة البسيطة تغنيك عن ساعات من التردد.

٩- حدد أهدافك. اكتبها واجعلها أمامك، حدد ما تعمل من أجله، سجل أهدافك فى خطتك اليومية وارجع إليها باستمرار، ثم ضع تسلسل زمنى منطقى لإنجاز كل هدف.

١٠- ضع خطة مرنة لكل مشروع، سجل الهدف المراد إنجازه فى قمة القائمة، يمكن تقييم كل مهمة إلى خطوات لكل منها ميعاد نهائى لإنجازها، الفكرة من الخطة المرنة هى أن تقسم الخطوات باستمرار لخطوات أصغر، وفى كل سلسلة قم بتدريج الأعمال حسب الأهمية، تزودك الخطة المرنة بحلول للمواقف الحرجة مما يؤدى مباشرة لإنجاز مهمتك.

١١- خطط لكل ساعة من عملك اليومى، حدد أوقات لمهام جدولكم اليومى، أعطى لكل مهمة الوقت اللازم لإنجازها، استغل وقتك لمعالجة الأمور ذات الأولوية، وإذا انتهيت من المهمة مبكراً، ابدأ مباشرة فى انجاز التالية، استغل الأوقات التى تكون فيها فى ذروة طاقتك لإنجاز المهام الأكثر إلحاحاً، وكلما أكثرت من استعمال تقنية الوقت المحدد لكل مهمة، كلما أصبحت أكثر مهارة فى تحديد الوقت المطلوب.

١٢- استعد جيداً قبل كل اجتماع، ضع هدفاً محدداً لكل اجتماع، اجعل المجتمعين متوقعين بالضبط ما المطلوب من كل منهم، أخطرهم بجدول الأعمال مسبقاً، وبهذا يمكن أن يساهم كل الحاضرين بشكل أكثر فاعلية، قبل نهاية الاجتماع يجب أن يكون كل شخص قد أدى مهمته السابقة ويكلف بمهمة جديدة، أظهر التزامك لقيمة أوقات الحاضرين بإنهاء الإجتماع فى الوقت المحدد.

١٣– ركز حتى وإن كنت مطالب بإنجاز (١٠١) مشروع، يجب أن تعمل على زيادة مجهودك، هناك الكثير من الإغراءات التى تصرف انتباهك، الكثير من الأشياء الشيقة لتعملها والأماكن لتذهب إليها والناس لتختلط بهم، فبإمكانك قضاء وقتك بعدة طرق أخرى، لكن إذا أردت أن تنجز فما عليك إلا أن تركز على ما هو أكثر أهمية، هكذا ببساطة.

١٤– فى نهاية اليوم أقضى ١٠ دقائق للتحضير لعمل الغد، اكتب قائمة بأولويات اليوم التالى مسبقاً، سيوفر لك هذا وقتاً ثميناً فى الصباح، يمكنك أن تدخل مباشرة فى عملك دون الحاجة لعمل قوائم واختيارات، اتباع هذه الاستراتيجية يضمن لك استغلال اليوم من أوله والعمل على إنجاز أكثر المهام أولوية.

١٥– حدد باستمرار الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، عندما تبدأ فى إنجاز المهام، فإنك تحتاج للعمل دون أى عوائق وعندها ستشعر بحدوث النتائج المطلوبة بشكل أسرع.

١٦– قسّم الأهداف إلى مهام أساسية، لا يهم إن كان الهدف كبيراً أم صغيراً، أى هدف قد يبدو مثل حلم بعيد المنال حتى تبدأ فى تقسيمه إلى خطوات عملية صغيرة جداً يمكن أن تبدأ بها فى الحال، تقسيم الهدف إلى مهام أساسية يجعلك تنجز خطوات توصلك إلى ما كنت تحلم به، إذا فشلت فى عمل هذا، ستصبح أهدافك أحلاماً بعيدة المنال.

١٧– أعط كل مهمة الوقت الكافى لإنجازها، هذه هى الطريقة الصحيحة، إنك تحتاج لإنهاء المهمة بالشكل الصحيح من أول محاولة حتى لا تتعرض لضغوط تسارع الوقت، فلن تستفيد شيئاً من تكرار العمل مرتين.

١٨– حدّد خطوات عملك قبل أن تبدأ، خذ وقتكم فى عمل خلاصة سريعة للمشروع، قسمه إلى خطوات، وقم بتحديد الوقت، دقيقة واحدة من التخطيط الفعال تغنيك عن ساعة من التفكير، فالتلخيص الجيد للمشروع هو خريطتكم لإنجازه بنجاح.

١٩– عدّ ملفًا رئيسيًّا لمواعيد التسليم النهائية، اعرف أين تقف فى أى وقت فيما يتعلق بأى مشروع تنجزه، كن مدركاً لماهية الخطوات ومتى يجب أن تنجز، الغرض من ملف مواعيد التسليم النهائية هو أن يساعدك فى لإلتزام وتنظيم كل موعد نهائى

بشكل مناسب، وعندما يبدو لك أن الموعد النهائى ليس ببعيد، فمن الأفضل أن تبدأ فوراً بالعمل على المشروع.

٢٠- توقع ما لا يتوقع، انتبه للتأخيرات عندما يشترك معك آخرون بمشروعك، إن خططت لها ستكون أقل إحباطًا وقادراً على الالتزام بالموعد النهائى، كن واضحاً مع الآخرين حول ما يجب أن يفعلوه ومتى؟ لكن عليك إدراك أنه ما من أحد غيرك ملزم بالإنجاز، راجع بشكل دورى بدلاً من الإنتظار للدقائق الأخيرة وهذه هى الوسيلة المثلى لتبقى على الطريق الصحيح.

٢١- ضع خططك لتطوير زيادة قليلة جداً فى معدل إنتاجك اليومى، التركيز على التحسن القليل يؤدى إلى تحسن ثابت كل يوم، اتخذ قرار رفع إنتاجك الشخصى بنسبة مئوية صغيرة يومياً، قد يجعلك هذا حذراً فى التخطيط، لكن تزايد معدل الإنتاج سيكون كبيراً كما أنك ستصبح أكثر كفاءة.

٢٢- ضع الخطط التفصيلية المكتوبة للمشاريع الأكبر، اكتب خلاصة تتضمن نقاطًا تحدد إتجاه كل خطوة على طول الطريق، اجعل النقاط واضحة ومفصلة كما لو أنك تخطط لتنفيذ شئ آخر، إذا حصلت على المساعدة، يمكنك عملياً إنجاز خطوات إضافية، أما إذا كنت تقوم بالمشروع كله بنفسك، فليس عليك أن تقف وسط العمل لتدرس الخطوات العملية القادمة.

٢٣- أفسح وقتاً إضافياً لبعض التأخيرات الروتينية المؤكدة الحدوث، عندما تحدد نشاطك اليومى إعطى نفسك من ١٠:١٥٪ زيادة فى الوقت، القيام بمثل هذا التدبير للوقت سيجعلك أكثر فاعلية وأقل إرهاقاً.

ثالثاً: فى مجال التنظيم:

١- هيئ مكتبك لتقوم بأداء عالى وكفء الكثير من الضوء الطبيعى بقدر المستطاع، مساحة فارغة كافية على المكتب، كرسى مريح، وأى شئ تحتاجه لأداء المهمة المطلوبة على أكمل وجه.

٢- ضع كل شئ فى مكانه، فى نهاية اليوم أفرغ مكتبك وارجع كل ملف أو مستند لمكانه المعهود، بهذه الطريقة ستجد كل شئ فى مكانه عندما تحتاجه فى المرة القادمة.

٣- قبل أن تبدأ المشروع، احرص على توفير الأساسيات أجمع كل المواد التى

تحتاج إليها مسبقاً، بالنسبة للكاتب قد تكون هذه المواد مجموعة أبحاث، وبالنسبة لعامل البناء قد تكون أدوات ومواد البناء التى يحتاجها، جهز ما تحتاجه مسبقاً لتندمج بالعمل دون انقطاع حتى تكمل مهمتك.

٤- تفادى تكديس الورق فوق مكتبك، أحفظه لتعرف مكانه بالضبط، وقلل عدد مرات استخدامك لكل ورقة.

٥- استفد من كل المصادر القيمة التى أمامك، يمكنك الاعتماد على حدسك الخاص للوصول إلى ما تحتاج، دون تضييع الوقت فى البحث ومن الأفضل الإستعانة بسكرتير للبحث عن المعلومات، أشياء مثل الأرشيف الحكومى والإنترنت والدليل التجارى قد تكون ذا قيمة كبيرة كمصادر للمعلومات دون تضييع الوقت، ستخرج هذه المصادر.

رابعاً : ابدأ فوراً :

١- قم اليوم بوضع قائمة للغد، يكون معظمنا أقل إنتاجاً فى نهاية اليوم، عندما ترى أن أكثر المهام صعوبة لهذا اليوم قد اكتملت، فإنه وقت الاستعداد لليوم التالى، من الأفضل أن تحتفظ بجدول أعمالكم فى ملف مخططك اليومى أو تجمعها كلها على شكل كتيب، بهذه الطريقةسيكون لديك دائماً كل الأعمال والأنشطة اليومية، تحضير جدول أعمالك فى وقت سابق يجعلك تبدأ بداية أفضل فى يومك الجديد، ويجعلك أيضاً تفكر بالخطوات التالية.

٢- أبدأ كل صباح على مكتب نظيف، وفى المساء قبل أن تنصرف تخلص من أى تراكم للعمل، إن داومت على تنظيف مكتبك كعادة يومية ضمن عملك اليومى، ستقهر أى عقبة تؤدى إلى الفوضى وتمنعك.من التفكير الواضح المبدع، ببساطة، لا يمكنك القيام بأداء مميز إذا واجهت كل من العمل الكتابى، ومجموعة من المهام التى يجب أن تنجز فى وقت واحد.

٣- قم بعمل أبغض المهام أولاً، وذلك عندما تواجه بقائمة من المهام الثقيلة، قم بالأكثر بغضاً واحدة تلو الأخرى، ستشعر بعد ذلك أن كل ما يأتى لاحقاً سهل، وستشعر أنك لا تقهر باقى اليوم.

٤- أبدأ فوراً، اتخذ شعار «قم بعملكم الآن»، وإن لم تبدأ فلن تنتهى، إذا انتظرت إنتظام بعض الأمور، فقد تفقدها كلها، إنجاز بعض الخطوات كل يوم يصل

بك إلى تحقيق هدفك، لا تؤجل عملك، قم به الآن.

٥- كن دقيقاً، طور دقة المواعيد إلى عادة، وفى وقت قصيرجداً ستنجز أكثر من غيرك بـ ٩٧٪، الدقة فى المواعيد ستجعلك تبدو ملتزماً ويوفر لك الوقت والمال، ويجعلك كذلك تحترم وقت الآخرين، حضورك للعمل مبكراً يتيح لك الفرصة للتعرف على الموظفين والإمدادات الجديدة، ويتيح لك وقتاً للراحة، ووقت للإستعداد الذهنى أو حتى على الأقل وقت لمراجعة ملاحظاتك.

٦- استفد من البداية المبكرة فى الصباح، استيقظ ساعة مبكراً عن المعتاد واستغل هذه الساعة للقيام بأفضل أداء، جرب هذا لمدة شهر وستندهش لما يمكن أن تفعله هذه الساعة لك، إنها وسيلة سهلة لكسب فوائد مميزة.

٧- أبدأ كل مشروع بخطوة إيجابية، ابدأ بعمل شئ هام وستشعر بالإنجاز الذى سيساعدك على إكمال يومك، ابدأ قائمتك اليومية بالمهام أو الأعمال البسيطة وقم بوضع خطة عمل مفصلة للمهام الأكبر تعقيداً تذكر هذه الفكرة البسيطة فى بداية كل مهمة أو مشروع وستبدأ بداية موفقة كل مرة.

خامساً : أبدع أفكاراً منتجة :

١- إذا توفر لديك وقت إضافى أعمل فيه على الخطوة الأكثر أهمية، لأنها هى التى تعطيك القيمة الأعلى أو المردود الأكبر، اسأل نفسك باستمرار : ما هو الاستثمار الأمثل لوقتى، الآن، وعندها قم بأكثر الأعمالإنتاجية.

٢- واصل التركيز على أى خطوة مهمة ذات أولوية، اعمل عليها باستمرار، واصل العمل عليها بقدر ما تستطيع دون أن تشتت تركيزك، لا يهم مدى صعوبتها أو بغضها أو التحدى الذى سيواجهك، وغالباً ما يتطلب ذلك أن تكون ذا إرادة قوية، ولكن النتيجة تستحق هذا العناء.

٣- انتقل للخطوة التالية فى الأهمية على قائمتك، ركز انتباهك ١٠٠٪ على هذه المهمة حتى تكتمل، إذا ما أنجزتها أو بذلك فيها أقصى جهد ممكن، انتقل إلى المهمة التى تليها على قائمتك، واحدة تلو الأخرى، هكذا ستنهى مهماتك، واعمل دائماً على إنجاز الأكثر أهمية.

٤- أنجز المهام التى تعود عليك بقيمة مميزة، أعط المهام السهلة الباقية لمن يؤديها، وهذه وسيلة فعالة جداً لرفع معدل الإنتاج، قم بالمهام الرئيسية التى ستنجزها أنت

فقط بأفضل ما يمكن مهما كانت مهارتك وتجربتك وخبرتك عليك استغلالها عملياً، بما تحتاجه المهمة، استثمر وقتك وخبرتك بحكمة، دقق فى كل مهمة وقرر أى من الإمكانات المتاحة أكثر فاعلية لإنجازها.

٥- حول وقتك لأفعال منتجة، حدد الوقت الذى تكون فيه أكثر إنتاجية، استجمع كل قوتك، ثم قم بالعمل، استخدم الأوقات الأقل فى معدلات الإنتاج للرد على المكالمات الهاتفية أو إرسال الفاكسات أو للإجتماعات وإدارة المناقشات لا يكمن لأحد أن يحافظ على معدل إنتاج مرتفع طوال اليوم، يمكن السر فى أن تعرف أكثر أوقاتك نشاطاً، وتقوم فيها بما هوأكثر أهمية من متطلبات العمل.

٦- استخدم الكمبيوتر بكفاءة، اتبع عادة كتابة الأشياء مرة واحدة ثم قم بتحريرها عند الضرورة على الشاشة، تجنب كتابة الملاحظات التحضيرية باليد والتى تحتاج لتسجيلها على الكمبيوتر فيما بعد، تعلم استخدام قواعد البيانات ومخططات المشاريع وبرامج الجدولة وأى برنامج يفيد عملك وأداءك.

٧- وفر وقتك، أنجز المهام بأقل الخسائر، كلما قلت الخطوات المطلوبة لإنجاز مهمة ما كلما كان أفضل، أعمل على رفع كفاءتك من خلال استقطاع دقائق أو حتى ثوانى من أعمال روتينية، انتبه إلى الخطوات المعقدة والغير هامة والمبالغ بمعالجتها مما يضاعف العمل.

٨- نوّع من حجم المهام لتتفادى الإجهاد، بدلاً من تناول مشروعين فى أربع ساعات، قم بواحد تلو الآخر، قسمهم إلى مهام تنجز كل واحدة فى ٣٠ دقيقة، حاول أن ترتب مهامك من الصغير للكبير، عندهاستشعر بالإنجاز وتكون أقل خمولاً فى آخر اليوم.

٩- تحد نفسك لإنهاء المهام المدرجة على جدول أعمالك، ابحث باستمرار عن أكثر وأسرع وأفضل الوسائل إنتاجاً للقيام بالمهام، ثم كافئ نفسك لزيادة معدل الإنتاج.

١٠- أبذل جهدك لزيادة معدل التحسن، التحسن القليل والثابت فى المجهود والنتائج ينتج عنه اختلاف كبير على المدى البعيد، كل ما تحتاجه هو أن تحسن من أدائك أكثر من المعتاد قليلاً وباستمرار وعندها ستكون فى قمة الـ ٥٪ من العاملين الأكثر إنجازاً.

١١- طور أداءك فى العمل، لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، أبدأ فى العمل فوراً وستنجز خلال عشر سنوات ما ينجزه الآخرون طوال حياتهم. قم بعملك الآن وستشعر بإحساس الإنجاز الرائع، كيفية استثمارك لوقتك تحدد نوعية حياتك التى تضعها.

١٢- حدد ما تريد إنجازه أكثر من أى شئ آخر، ما هى الخطوات الأولى على قائمتك أو الهدف الأكبر أهمية والذى يجب إنجازه الآن، تلك هى المهمة التى تحتاج التركيز عليها، اتبع هذه الوسيلة أولاً، وعندها تستطيع إنجاز كل ما تحتاجه، ولكن بشرط عمل كل مهمة على حدة.

١٣- قم بزيادة إنجازك بالانتقال فوراً للمهمة التالية، لما أنجزت مهمة تلو الأخرى، كلما تضاعفت احتمالية زيادة إنتاجك، فالنجاح يولد نجاح، كل مهمة تنتهى بنجاح تزيد من حماسكم وتعزز من ثقتكم لإنجاز المزيد، كل إنجاز ناجح يعزز من قدرتك على مواجهة التحدى التالى، قم بعمل كل خطوة على حدة ثم انتقل للتالية فوراً.

١٤- حول أنشطتك اليومية الأساسية إلى عادة قوية، فالعادة هى شئ تقوم به تلقائياً، دون تحكم العقل الواعى، كل واحد منا لديه مهام بغيضة أو مقيتة، ومع ذلك هامة، بمجردأن تصبح عادة سيسهل تحملها، وليس عليك حينها أن تتوقف وتفكر بها.

١٥- غيِّر العادات القديمة عديمة الفائدة إلى عادات مفيدة، قرر أن تستثمر وقتكم بفاعلية أكثر، وابدأ من اليوم وسيلاحظ الآخرون قدرتك على إنجاز الأشياء المهملة، سيقدرونك أكثر علاوة على أنك تستطيع الإستمتاع بوقت فراغك.

١٦- تخيل أن لديك نصف يوم فقط لإنجاز عمل يومٍ كامل، ماذا ستفعل؟ بماذا ستبدأ؟ ما الذى يجب أن يقدم وما يمكن أن يأتى لاحقاً؟ عندما تفاجأ بقلة الوقت المتاح أمامك للعمل، فإنك مضطر لوضع خطة على أعلى مستوى من الكفاءة.

سادساً : وسائل وتقنيات وخطوات فاعلة :

١- ابتعد عن المقاطعات الشخصية، عندما تؤدى عملك، فإن آخر ما تحتاجه هى التدخلات الغير ضرورية، يحدث أكبر إنجاز عند ازدياد حماسك واندماجك بالعمل كلما اقتربت نحو النتيجة الناجحة، يمكن أن تعيق المقاطعات نجاحك، لذا لا تدعها

تحدث، استخدم وسائل عدم الإزعاج مثل علامات على الباب أو البريد الصوتى، وإن كنت مضطراً ابحث عن مكان بعيد للعمل حيث لا يجدك الآخرون، أو غير أوقاتك لتكون فى قمة نشاطك حيث لا يكون وقت الذروة عندالآخرين.

٢- تعلم أن تتجاهل المهام التى لا تؤدى لنتائج، فما أسهل أن تشغل نفسك بعمل أقل أهمية، إن كانت الخطوة غير هامة اليوم، فلا تضيع وقتك بها، كلما ابتعدت عن المهام الأقل إنتاجاً، كلما كنت منتجاً.

٣- إلغ أى سفر غير ضرورى، استخدم التكنولوجيا الحديثة التى توفر الوقت، إن كان فى الإمكان استخدام الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكترونى للتعامل مع قضايا اليوم الهامة، تجنب الزيارات الشخصية لتوفير المزيد من الوقت ورفع معدل الإنتاج.

٤-سجل أفكارك على مسجل،أو استعمل برامج الصوت فى الكمبيوتر، ثم حرر الكلمات إلى صغية ملائمة، فهذه طريقة سهلة للتعبير عن أفكارك، دون عناء محاولة الكتابة المنمقة، الكتابة لكثير من الناس عمل مضجر، ولكن التحدث أسهل طالما أنه ليس أمام جمهور، وغالباً تكون الكتابة أكثر فاعلية إذا كانت بغرض الاتصال بين شخصين.

٥- ضع مواعيد نهائية يومية، سواء قبلتها أم لا، فالمواعيد النهائية تزيد من معدل الإنتاج، كلما اقتربنا من الموعد النهائى لإتمام العمل، كلما بذلنا ما فى وسعنا لإنهائه، ضع سلسلة من المواعيد النهائية شهرياً وأسبوعياً ويومياً، فكلما اقترب الموعد النهائى كلما بدأ العمل الحقيقى، تعمل الموعيد النهائية كقوة دفع هامة لزيادة إنتاجك كلما التزمت بها.

٦- قف أثناء تحدثك بالهاتف، فالوقوف يجعلك تتحدث فى الموضوع مباشرة وبسرعة وتكون المكالمة مثمرة، من السهل أن تجلس جلسة قصيرة ومريحة جداً وعندها ستطول المكالمة.

٧- جمع عدد من المهام المتشابهة الصغيرة وقم بها فى نفس الوقت، رد على كل المكالمات الهاتفية التى تتعلق بموضوع واحد فى اليوم ويفضل القيام بذلك بعد الانتهاء من جدول الأعمال اليومى، إتمام عدد من المهام الصغيرة يكون أسهل فى وسط زحام العمل، حيث يساعدك دعم جهودك على الاستفادة القصوى من وقتك، جمع المهام الصغيرة معاً مثل الأعمال المصرفية والبريد والتسليم والتسلم أو تحديد قاعدة البيانات

والرد على البريد الإلكترونى، عندما تجبر على الإنتقال من نشاط لآخر والعودة مرة أخرى، فإنك تستهلك الوقت فى محاولة إعادة التركيز والإندماج.

٨- أدر الاجتماعات بكفاءة، أعلن مسبقاً عن موعد الاجتماع والتزم به، أغلق الباب لتبدأ الإجتماع، لا تحرج ممن يأتى متأخراً، فلتكن معروفاً بأنك ملتزم تماماً بمواعيد الاجتماعات، وسرعان ما سيتفهم العاملون أنك رجل أعمال جاد وعندها ستصبح الاجتماعات مثمرة، حدد الاجتماعات فى أوقات غير تقليدية من اليوم مثل الساعة ١,٥٠ مساءً أو ٣,٤٥ مساءً مما يساعد على الالتزام بدقة المواعيد.

٩- تحدى نفسك، حاول دائماً أن تتفوق على نفسك، ركز تفكيرك لإيجاد وسيلة أكثر كفاءة لأداء نفس المهمة المكلف بها، وبتحويلها للعبة، فإنك تحول حتى أكثر المهام بساطة لإثارة ومرح.

١٠- اكتب قائمة مهامك على صفحة واحدة كبيرة، أكتب كل المهام، دون الإهتمام بالتسلسل المناسب، بعد تسجيل كل المهام، حلل ٣ مجموعات مختلفة من المهام (أ، ب: ج) باستخدام أقلام التعليم الملونة، بمجرد تقسيمهم، يمكنك إعادة ترتيبهم بالتسلسل الصحيح بسهولة فى مخططك اليومى، وبهذه الطريقة ستعرف فى بداية العمل كل يوم، على المهام الصعبة التى ستواجهك.

١١- جمع كل سجلاتك الهامة معاً، احتفظ معك بخطة مهام ليوم واحد فقط، ومن الأفضل أن تكون قائمة المهام جزء من جدول أعمالك، احتفظ بالملفات الدائمة وتجنب وضع للملاحظات على الأظرف أو قصاصات الورق الصغيرة، واستخدم ملف خططك لتدوين كل الملاحظات، محاولة استخدام أكثر من خطة تزيد من فرصة نقص الإنتاج، كما أنك بنقل البيانات تخاطر بفقد عنصر أو خطوة هامة.

١٢- فى كل الاتصالات الهاتفية أدخل إلى الموضوع مباشرة تجنب الثرثرة المضيعة للوقت، اجعل رسالتك مختصرة ومفيدة بقدر الإمكان، أدخل فى لب الموضوع، قدر وأحترم وقت الآخرين وسيعاملونك بالمثل.

١٣- أنشئ سجلات إلكترونية لواجباتك ومسئولياتك، إذا اعتمدت بشكل خاص على الكمبيوتر للتسجيل باستمرار، فإنك عاجلاً أم آجلاً ستنتهى حالة الإحباط التى يمكن أن تحطم كل شئ، وقد ينجح استعمال الكمبيوتر أو يفشل، وإذا كان كل ما تملكه مسجل فقط على الحاسوب دون امتلاك مرجع مكتوب، عندها قد تواجه

الإحباط الحقيقى، أعمل مسودة على الورق، وبالتالى سيكون عندك مرجع لمنع أى ضياع للمعلومات.

١٤- فلتكن منجزاً وكافئ نفسك بالمدح الجميل، الحياة فى كثير من الأمور، لعبة ذكاء، أحياناً نقوم مع أنفسنا ببعض الخدع والألعاب الصغيرة وا .ى يمكن أن تحفز مستويات جديدة من الإنتاج والإنجاز، تشجيع نفسك بكلمات إيجابية قليلة كتحية لإنجازك يساعدك على إنجاز المزيد.

١٥- أضف حوافز للتشجيع على بذل المزيد من الجهد، اقطع وعداً لنفسك أو لفريق عملك، بعمل شئ ممتع حقاً، إذا وصلت للهدف فى وقت قياسيى.

١٦- احتفظ بخطتك، الإحتفاظ بسجل مرئى لتقدمك فى إنجاز مشروعك الصعب يمكن أن يدفعك لإنجاز أكبر، استخدم خطتك كقائمة مراجعة واشطب كل مهمة يتم إنجازها، مما يساعدك على الاستمرار ويبقيك متحفزاً ويعطيك برهان مرئى لإنجازك.

١٧- ليس من الضرورى البدء بتنفيذ أول نقطة، أحياناً يكون من الأفضل البدء بأى نقطة فى المشروع، محاولة التمسك بالبداية تطبيقاً لما تعلمته، قد يكون ذو نتيجة عكسية، فإن كانت البداية صعبة، ابتعد عنها وانتقل مباشرة إلى ما يمكنك القيام به، اختر المهمة الأسهل، وقم بها أولاً .وبعدها يصبح إنجاز المهام التالية أسهل.

١٨- قم بنوع من الإجراء المنتج فوراً، أعلم أن قمة قوتك فى هذه اللحظة، الآن لا شئ أهم من اللحظة الحالية لا فى الماضى ولا المستقبل، بلا أدنى شك، الوقت الوحيد الذى تعتمد عليه هى لحظات يومك الحالى، لا تهدرهم.

١٩- هيئ الأشياء التى توفر من بذل الجهد، قم بتجهيز المستندات التى استعلمتها سابقاً لإنجاز مهام مماثلة، مراراً وتكراراً، الملخصات وجداول الأعمال والإجتماعات والاستفتاءات والطلبات المدونة، كل هذه أمثلة بسيطة للمستندات التى غالباً ما تستخدم.

٢٠- كن رقيباً على نفسك، فى الأيام التى تحاول فيها التخلص من النقاط الهامة، أحكم نفسك وعدل منهجك، أسهل وسيلة لتطوير الحافز الذاتى هى أن تحتفظ برؤية واضحة لهدفك طوال الوقت، الهدف هو سبب فعل ماس تفعله الآن، تذكر الهدف دائماً، شئ تسعى لإنجازه، لكى يعطيك الوقود اللازم لتتخطى

الصعوبات.

٢١- واجه التحديات والصعوبات وجهاً لوجه، غالباً ما يكون الوقت المحدد للخطوة الأكبر أهمية لا يكفى لإتمامها، إذا كان هذا هو الحال، فإن أفضل ما تفعله هو أن تستجمع قوتك وتبدأ بالعمل، أعمل بهمة، فعادة لا تكون الأمور بالصعوبة التى تتخيلها.

٢٢- كلف آخرين بالعمل كلما أمكن، داوم على المتابعة للتأكد أنهم على الطريق الصحيح وفى الوقت المحدد، غالباً ما يمكن أن يتولى الآخرون المهام الفردية، فتوظيف طاقات الآخرين يمكن أن يكون عوناً كبيراً خاصة إذا ما زودوا بالتوجيهات والتدريبات الكافية.

٢٣- أسس نظام جيد للملفات، لا شئ أكثر إحباطاً من معرفتك أنك تملك المواد التى تحتاجها ولكنك لا تستطيع تحديد مكانها، وأحد طرق تأسيس هذا النظام هو أن تضع دليل للملفات فى الأدراج، ويمكن تصنيفها بنظام الأرقام أو الحروف الهجائية، طالما أن هناك مكاناً يتسع للإضافات المرتبطة بنفس التصنيف، كلما أضفت ملفاً جديداً بالدرج، سجله فى الدليل، ضع كل شيء فى مكانه المناسب وستجده عندما تحتاجه.

٢٤- احتفظ بخطتك اليومية أو دفتر ملاحظاتك بالقرب منك دائماً، سجل كل أفكارك وملاحظاتك وأى معلومات أخرى تقفز إلى ذهنك فى أى وقت، وغالباً ما يحدث ذلك فى أوقات انشغالك بأعمال أخرى، دوّن ملاحظاتك الغير هامة والتى تود مشاركة الآخرين بها فى نهاية اليوم.

٢٥- اتخذ القرارات بسرعة وحزم، يشترك الذين صنعوا النجاح فى حياتهم فى صفة اتخاذ القرار السريع والتمسك به، لا تضيع الوقت فى التردد، قدر الموقف بأفضل ما يمكنك ثم اتخذ القرار، ليست كل القرارات تتخذ بسرعة، لكن العديد من القرارات اليومية تكون كذلك، كلما مارست ذلك كلما تحسنت وزادت كفاءتك.

٢٦- اختصر الوقت الذى تقضيه فى تحضير الردود، تعلم أن تستخدم الهاتف بفاعلية لتوصيل الردود المتأخرة، حاول بقدر الإمكان استخدام الهاتف للرد على المراسلات، فليس من الضرورى الرد على الخطابات والفاكسات بنفس الطريقة، مكالمة هاتفية صغيرة تؤدى المهمة فى الوقت الذى قد تستهلكه فى التحضير لإرسال

الخطاب.

٢٧- حافظ على صحتك العقلية والبدنية، لأنها ضرورية للقيام بأفضل إنجاز، نظم وقتك من أجل حياة أفضل، فهو يؤدى لصحة جيدة وحياة منظمة، فأنت تحتاج لصحة جيدة لكى تستمتع بإنجازاتك كما ينبغى، لا شئ أهم من صحتك، فبقاؤك في حالة صحية جيدة يعطيك طاقة وقدرة على التحمل، ويجعلك كذلك أكثر تفتحاً وأقل توتراً.

٢٨- مارس الرياضة بانتظام، عامل جسدك كميكنة تخضع للصيانة وعندها ستعمل بشكل أكثر كفاءة، لفترات أطول، يساعدك أى نوع من الرياضة المنتظمة على أن تبدو أكثرحيوية ونشاطاً، والراحة بعد المجهود الجسدى يقوى وبعيد بناء الجسم.

٢٩- تعلم القراءة السريعة، فالعديد من الدورات والكتب متوفرة لمساعدتك، من السهل جداً لمتوسطى السرعة فى القراءة مضاعفة سرعة قراءتهم بمساعدة بعض الأفكار والتقنيات البسيطة، صممت بعض الدورات للذهاب إلى ما هو أبعد من مضاعفة سرعتك، لكن ذلك يتطلب الممارسة المستمرة، مضاعفة سرعة القراءة ستوفر لك نصف الوقت، مما يتيح لك المزيد من الوقت لمهام أكثر حيوية.

٣٠- ركز على الهدف فى جميع الأوقات، اعرف هدفك، كن مدركاً لهدفك عندها ستشعر بالإنجاز عند إكمال كل مهمة، تذكر ما تسعى إليه بشكل واضح فى عقلك، ستدرك عندها أنه من الضرورى العمل بجد لإنجاز الأعمال.

٣١- تمسك بجدول أعمالك، مع أنه من الطبيعى أن تظهر أشياء أخرى تعمل على تشتيت انتباهك، إلا أنك لا يجب أن تنجرف وراءها، عندما يحدث شئ يشتت الإنتباه، لاحظه، سجل تفاصيله، أجله لوقت آخر، بعد أن تنهى عمل اليوم الهام، ارجع إلى ملاحظاتك وتعامل مع أسباب المقاطعة.

سابعا: راقب وقتك:

١- أعر انتباهاً خاصاً للأشياء الصغيرة بمرور الوقت تكون تلك الأشياء هى اللحظات التافهة التى تؤدى إلى قلة الإنتاج على مدار العمر، تبدو تلك الأيام والساعات والدقائق مدة كبيرة من الزمن كان يمكن أن تستثمرها بشكل أفضل.

٢- طوال يوم العمل ركز اهتمامك دائماً على إنجاز أكثر الأعمال أهمية، سيجعلك هذا الإجراء متميزاً عن الباقين، الفاشلون دائماً مشغولون جداً، لكنهم نادراً

ما ينجزون المهام الأكثر إنتاجاً.

٣- أنشئ نظام تنبيه لتذكيرك مسبقاً بالمهام القادمة والمناسبات والتواريخ الخاصة ومواعيد التسليم التنبيه هو رسائل تذكير دورية تضيفها إلى جدولك اليومى، حيث يتيح لك كل من التحضير ورسائل التذكير المنتظمة وقتاً للقيام بأى عمل أو مهمة.

٤- راقب وقتك فى أسبوع، سجل كل ساعة وكل دقيقة، ثم راجع ما سجلته فى نهاية الأسبوع، أرصد عدد الساعات وكيفية استغلالها، إذا فرقت بصدق بين الوقت الذى أنتجت فيه وأوقات الأنشطة الأخرى فى حياتك، تأكد أنك ستكتشف فرص مؤكدة للتحسن المؤثر.

٥- لاحظ متى يجب أن تغير اتجاهك، إذا كانت خطتك أو إستراتيجيتك لا تسفر عن شئ بينما أنت مستمر فى العمل، توقف وأبدأ التعبير. قلل خسارتك فى الوقت والطاقة عندما لا تسفر مجهوداتك عن شئ، عدل نظرتك، صحح مسارك، اتبع طريقة أخرى تؤدى لك المهمة.

٦- انتبه للأشياء الصغيرة التى تضيع الوقت، توفير دقيقتين كل يوم يصنع اختلافاً كبيراً على مدار العمر، فكر بشكل عملى، ركز على هذه النقطة جداً، ثم انتبه للوقت الذى تضيعه أمام خزانة ملابسك محاولاً تقرير ماذا ترتدى، أو فى البحث عن مفاتيح سيارتك عندما تنسى مكانها، حياتك ليست أكثر من مجموعة من الدقائق والساعات والأيام.

٧- ضع سجل دقيق للوقت اللازم لإتمام كل مشروع أو عمل أو مهمة، ستساعدك مثل هذه الوثيقة مستقبلاً على تقدير الوقت المطلوب، رؤية خطة مكتوبة للوقت على الورق ستوحى لك فى أغلب الأحيان، وستكشف الأوقات التى يمكن أن تحسن فيها من كفاءتك.

٨- قم بالدراسة مسبقاً، أعرف متى يسلم المشروع وما يجب عمله لإنجاز الخطوات المحددة، قبل بداية أول خطوة لإنجاز العمل، حدد كل الخطوات المطلوبة لإنجازه، استقطع وقتاً لمداخلات الموظفين والعاملين بالمشروع، وقد تشمل المداخلات المكتبية وزملاء العمل والباعة والزبائن، ما الوقت المطلوب لكل منها؟ ما العمل الذى يمكن إنجازه فى المكتب؟ ما هى المعلومات أو التجهيزات التى قد تستعين بها من مكان آخر؟ تعطيك الدراسة السريعة مجالاً أفضل للعمل القادم.

٩- استثمر وقتك فى إنجاز العمل الحقيقى، ذلك العمل الذى سيساعدك على إنجاز مهمة تلو الأخرى، انشغل بعمل كل ما هو مهم ويخص المشروع الذى أمامك، اترك كل التخطيط والترتيب لنهاية اليوم،بعد انتهاء العمل اليومى الهام.

ثامناً: تغلب على عادة التأجيل:

١- قيّم المهمة التى تتهرب منها، ما الذى يمنعك للبدء بها؟ غالباً ما تبدو المهمة شاقة، طريقة التغلب على ذلك هو أن تقسمها إلى مهام صغيرة، قسم المهمة الكبيرة إلى مهام ثانوية تنجز أسرع وأسهل. قسمها وستصبح أقل صعوبة، انظر إليها كسلسلة من المهام الصغيرة، ثم أنجزهما واحدة تلو الأخرى.

٢- قدر الناتج، ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا أجلت أو أخفقت فى إكمال هذه المهمة؟ وفى المقابل؟ ما هى أفضل نتيجة محتملة لإنجاز هذا العمل فى الوقت المحدد؟ قم الآن بالخطوة الصائبة وابدأ العمل فوراً.

٣- أبدأ فوراً، ابدأ الآن، قيم الوضع فى الحال وقم بالخطوة الأولى لبدء العمل حتى أكثر المهام صعوبة يمكن أن تصبح أكثر سهولة عندما نعقد العزم ونبدأ بها، ابدأ بتكوين سمعة بقدرتك على إنجاز الأعمال، فتأجيل العمل الهام بجعلك تبدو أقل التزاماً بالإنجاز.

٤- أفصح للجميع عن التزامك لتتمسك به، عليك أن تجد شخصاً مما تكون محرجاً منه إن لم تَفِ بالتزامك، شارك هذا الشخص فى هدفك وتوقيتك لإنجازه، ثم ابدأ بالعمل مباشرة، إعلان التزامك يجبرك على أن تكون مسئولاً، ستكون أقل تضييعاً للوقت وأكثر حرصاً على تحطيم الوقت القياسى وعمل المهام الضرورية.

٥- قم بأى شئ يساعدك على الإقتراب من إنجاز مميز لمهمتك، افتح ذلك الملف، اتصل بأول رقم على قائمتك، أو حتى اكتب السطر الأول فى رسالتك، أو كل ما يمكن أن يساعدكم على الإستمرار، وبهذا تبدأ الإندماج بالعمل.

٦- فكر قبل أن تفعل، إذا واجهت صعوبة فى البدء، خذ خمس دقائق للتفكير فى الموضوع أولاً، ابحث عن أسباب التأجيل، حفز نفسك لتحليل سبب تأخيرك هذا المشروع، ثم واجه هذا السبب، واجه مخاوفك باتخاذ إجراء إيجابى.

- قم بعمل ما أجلته أولاً، أنجز هذه المهمة المزعجة فى بداية اليوم، وعندما تكتمل ستشعر بالنشاط وسيكون باقى اليوم سهلاً.

٨- انتبه للأعذار التى تتخذها لإرجاء بعض المهام، من أجل مهام أخرى، أرجع دائماً للخصوة الأكثر أهمية فى هذه اللحظة وأعمل على إنجازها، من السهل الوقوع في فخ العمل بجد أكثر لإنجاز مهمة أخرى كوسيلة لتجنب عمل ما يجب عمله فعلاً، تحكم فى نفسك وعدل طريقة عملك.

٩- روح عن نفسك، ابعد الملل وحول العمل للعبة مرحة، تحدى نفسك لتحطيم رقمك القياسى فى السرعة أو لتصبح أكثر كفاءة، أو لإيجاد طرق أكثرإنتاجاً لإنجاز هذه المهمة، وعندها تحسن معدل إنتاجك، استمتع قليلاً، أكمل هذا العمل الممل وقد تكتشف شيئًا ثوريًا حقيقيًا يمكن أن يغير من تفكيرك التقليدى.

١٠- أعرف ماهية أسباب تأخيرك ثم اتخذ بعض الإجراءات. خذ بعض الوقت وتحدث مع نفسك قبل القيام بشئ ما قد يكون صعباً أو غير مناسب أو مضجر جداً؟ استمع إلى صوتك الداخلى لكن كن مستعداً لإنهائه إذا منعك عن عمل الأشياء المهمة، نادراً ما تكون المهمة صعبة كما تبدو، عادة يكون «التحضير للعمل أسوأ من العمل نفسه».

١١- غير موقفك تجاه هذه المهمة أو أى مهمة بحيث تصبح أكثر قابلية لإنجازها، امنع نفسك عن الشكوى من العمل الذى يجب أن تقوم به، واجعل هذا التغيير ثابتاً، فقد تضيع معظم الوقت لتحفيز نفسك للقيام بمهمة ما بينما يكون من السهل إنجازها بمجرد البدء بها.

١٢- اكتشف سبب تأجيلك للعمل، وتلك بعض الأسباب الرئيسية للتأجيل:

أ) قد تبدو أشياء أخرى أكثر أهمية.

ب) قد تبدو المهمة مضجرة بحيث يكون من الأسهل عمل شئ آخر.

جـ) قلة ثقة الشخص فى قدرته على إنجاز المهمة.

١٣- أعد تخطيط المهام المضجرة لجعلها أكثر قبولاً لإنجازها، ما من شئ فى حد ذاته يكون جيداً أو سيئًا، إنما التفكير تجاه هذا الشئ هو الذى يجعله كذلك، وما من شئ سهل ولا صعب حتى نقرر نحن ذلك، كيفية نظرتك للمهمة هى التى تحدث فرقاً كبيراً، أنظر إليها بشكل إيجابى وستنجزها أسرع وبقبول أكثر، وعندما تتقن هذه المهارة، ستقهر وسواس التأجيل.

١٤- حول المهمة إلى عمل شيق وعندها سيصبح إنجازها أسهل، لأننا لا نؤجل

عمل الأشياء التى تشعرنا بالراحة، اجعلها متعة، اخلق منها تحدى أو منافسة، حولها إلى مغامرة مثيرة، فى أغلب الأحيان يكون الإرهاق الجسدى هو سبب التأجيل، وفر بيئة مريحة بقدر الإمكان وعندها سيهدأ الألم وتنساه وتعمل على إنجاز المهمة.

١٥- تخيل أن المهمة قد اكتملت بنجاح، عزز مشاعر البهجة بالنجاح والإنجاز، واحتفظ بهذه التجارب الحسية فى عقلك واسترجعها من وقت لآخر، استرجع هذه الأحاسيس وسيعمل العقل على تنفيذها واقعياً.

١٦- اعمل قائمتين على ورقة واحدة، قم أولاً بتقسيم الصفحة طولياً إلى عمودين متساويين، على اليسار اكتب كل أسباب تأجيل المهمة، وعلى اليمين، اكتب أسباب القيام بها، والآن قم بلعبة صغيرة، لا تحاول تكديس الأسباب التى تبدو فى مصلحة القيام بالعمل؛ لأن هذه خطوة واختيار خاطئ، والأحمق وحده هو من يحاول عمل ذلك.

١٧- هاجم المشكلة معتبراً نفسك سيد الموقف، فكر بأشخاص تعرفهم وتعجب بإنجازاتهم. والآن، تخيل أنك كل هؤلاء الأشخاص، كيف سيواجهون الموقف؟ ما الإجراء الذى سيتخذوه؟ وماذا سيفعلون لإنجاز العمل؟ ثم لخص الخطوات التى قام بها الشخص المميز الذى أكمل المهمة الموكلة إليه، وعندها اتبع خطواته.

● **والآن:**

هل تعتقد يا عزيزى القارئ إنك الآن فعلاً على استعداد كى تنجز أكثر فى وقت أقل.. وهل لديك مهارات استثمار الوقت وعدم ضياعه.

● **حاول:**

أن تبدأ من الآن وفوراً بإعادة تخطيط حياتك على أساس أن الوقت فعلاً من ذهب... وأن الوقت أمانة فى عنقك يجب أن تحافظ عليه من الضياع.

والله الموفق والمستعان.

المؤلف / يوسُف أبو الحجاج الأقصرى
مدينة الشروق الهادئة (طريق مصر اسماعيلية)

فهرس